بسم الله الرحمن الرحيم

أصول الإدارة العلمية



دكتور كمال حمدى أبو الخير

أصول الإدارة العلمية

مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني
بالقاهرة



للباحـــــث

- تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية للاســـتهلاك . مكتبة عين شمس ١٩٥٩
- تطور التعاون وفلسفته فى ضـــوء الاشتراكية العربية . الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢
- دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصـــاد القومى . مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
- التعـــاون فى المملكة المتحـــدة . مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
- التعـــاون الاســـتهلاكى (تاريخه ونظمه ومشـــكلاته) . مكتبة عين شمس ١٩٦٤
- نحو حـــركة تعاونيـــة نظيفة . الاهرام الاقتصـــادى ١٩٦٥
- نحو بنيـــان تعاونى ســـليم . الاهرام الاقتصـــادى ١٩٦٦
- تطور مفهوم ديمقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية . جامعة الدول العربية ـ مكتبة عين شمس ١٩٦٧
- اصـــول التنظيم والادارة فى المؤسسات والتعاونيات . مكتبة عين شمس ١٩٦٨
- التنظيم التعـــاونى . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- نشـــاة الفكر التعاونى وتطـــوره . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى فى بريطانيا . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى فى بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- نحـــو بنيـــان تعاونى جـــديد . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التعليم التعاونى . المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى الاشـــــتراكى . مكتبة عين شمس ١٩٧٢
- التطور التعاونى الاشـــتراكى فى مصر وتشيكوسلوفاكيا مكتبة عين شمس ١٩٧٣
- اصـــول الادارة العلميـــة . مكتبة عين شمس ١٩٧٤
- دراســـات فى التســـويق التعاونى . مكتبة عين شمس ١٩٧٤
- الثـــورة الادارية ومشـــكلات التعاون . مكتبة عين شمس ١٩٧٥
- الادارة بين النظـــرية والتطبيق . مكتبة عين شمس ١٩٧٦
- التعاون ـ تاريخه ـ فلســـفته ـ اهـــدافه مكتبة عين شمس ١٩٧٦
- التسويق التعاونى ـ مبادئه ومشـــكلاته مكتبة عين شمس ١٩٧٧
- تطـــــور التنظيم التعـــاونى مكتبة عين شمس ١٩٧٩
- التخطيط التعاونى والنشـــاط التســـويقى مكتبة عين شمس ١٩٨٠
- التعـــاون بين التشريع والتطبيـــق مكتبة عين شمس ١٩٨٢
- بحوث ودراســـات فى التعـــاون مكتبة عين شمس ١٩٨٣
- تنظيم الملكية الزراعية واســـتغلالها مكتبة عين شمس ١٩٨٤
- روبـــــرت أويـــــن مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- دكتـــور وليـــــم كنـــــج مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- فـــــردريش فلهلم رايفيـــــزن مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- تاريخ رواد روتشـــــديل مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- فلسفة رواد التعاون ومبادىء التعاون الدولية مكتبة عين شمس ١٩٨٥
- Statement on Co-Operative Structure
- Egyptian Cooperative Structure
- The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies .

Published by : Egyptian Society For Cooperative Studies 1976 .

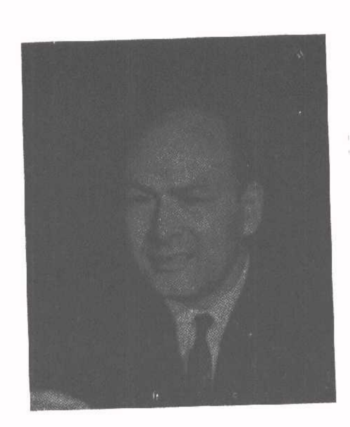
تعـريف ببعض أوجه نشـاط الباحث

- عضــو هيئة التدريس فى كلية التجارة جامعــة عين شمس منذ ١٩٤٨ وتدرج فى مناصب هيئــة التدريس الى الأستاذية ، ومازال أستاذا بها حتى الآن .
- كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعى منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن .
- تولى أمانة ثم عمادة المعهــد العالى للدراســات التعاونيــة والادارية منذ انشــائه عــام ١٩٦٠ حتى الآن .
- رئيس مجلس ادارة الجمعية المصرية للدراســات التعاونية التى تملك المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية ، والمجلة المصرية للدراســات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاونى .
- رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صــدورها فى عام ١٩٦٨ وصــدر قرار من مصــلحة الاســتعلامات بذلك ، وعضــو نقابة الصــحفيين .
- نائب رئيس اللجنــة الزراعية للحلف التعاونى الدولى منذ عام ١٩٧٦ واعيد انتخابه فى اكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ .
- عضــو اللجنة المركزية للحلف التعاونى الدولى ، ولجنة الصــحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعيــة .
- مستشارا لجامعة الدول العربية فى الشــئون الاجتماعيــة والتعاونية والادارية .
- عضــو مجالس ادارة الاتحادات التعاونيــة المركزية للتعــاون الاســتهلاكى ، والانتاجى ، والاســكانى والزراعى .
- تحت رعاية رياســة الجمهــورية تولى الأمانة العامة للمؤتمــر التعــاونى الاســتهلاكى الاول عــام ١٩٨٠ .
- عضــو فى المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومى للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضــو شعبتى الحكم المحلى والتنمية الادارية) .
- عضــو المجلس الاعلى لقطــاع التمــوين ، وعضــو الجمعيــة العموميــة للعديد من شركات وزارة التمــوين .
- عضــو مجلس ادارة أكاديمية السادات للعلوم الادارية .
- عضــو الشــعبة المصرية للمعهد الدولى للعلــوم الادارية .
- رأس المؤتمر الدولى الثالث للتجارة التعاونيــة الدولية بالقاهرة الذى نظمــه الحلف التعاونى الدولى ســـنة ١٩٨٢ .
- رأس مؤتمر الاصــلاح الزراعى بصــوفيا الذى نظمه الحلف التعاونى الدولى بالتنســيق مع الاتحاد التعاونى فى بلغاريا ســنة ١٩٨٣ .
- اختير خبيرا بالهيئــة الاســتشارية التعاونية الكندية التى تضــم ابرز علماء وخبراء الحــركة التعاونية فى العالم ١٩٨٤ .
- رأس النــدوة الدولية لادارة التنظيمات التعاونية فى الدول العربية التى نظمها المعهــد العالى للدراسات التعاونية والادارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايفيزن العالمى .
- عضــو مجلس ادارة صــندوق تمــويل المســاكن ــ وزارة التعمير والمجتمعــات الجــديدة واســتصــلاح الاراضى ســنة ١٩٨٥ .
- رئيس اللجنــة الاستشارية الدائمــة للأمانة العامة للاتحاد التعاونى العربى سنة ١٩٨٥ .

بعــده ... ←

تابـــع : تعريف ببعض أوجـــه نشاط الباحث

- اســهم فى العمل السياسى ، حيث اختير عضـــوا فى المؤتمر القـــومى للقـــوى الشــعبية .
- وامينا للمكتب التنفيذى بكلية التجارة جامعـــة عين شمس .
- وعضـــوا منتخبا بلجنـــة المائة التى اختيرت على مســتوى الجمهورية لوضع اسس الاصـــلاح الاجتمـــاعى والاقتصـــــادى .
- عضـــوا منتخبا باللجنة المركزية للاتحاد الاشـــتراكى العـــربى .
- تحت رعاية الســـيد رئيس الجمهورية ســـلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الادارى كاحد رواد الادارة فى مصر فى عيـــد الادارة الثالث الذى نظمتـــه اكاديميـــة ادارة الأعمـــال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة فى مجال الادارة ١٩٨١ .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمســـينى للبنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى (١٩٣١ — ١٩٨١) للدور البارز الذى قام به فى اعـــداد التعاونيين وخـــدمة الاقتصـــاد القـــومى .
- منحه الســـيد رئيس الجمهورية وســـام الجمهـــورية من الطبقة الثانية تقديرا لحميد صـــفاته وجليل خدماته ... عام ١٩٨٣ .
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية ســـلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشـــهادة تقـــدير فى العيد الماسى للحركة التعاونية المصرية ١٩٠٨ — ١٩٨٣ .



ABUL KHEIR, Kamal Hamdy, born in Cairo, U.A.R., on 16 December 1922. Profession: University Dean and Professor. Married [illegible] one child: [illegible] Education: B.Com., Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1943–47; Postgraduate Diploma in Organization and Management, ibid., 1952–53, in Marketing, 1953–54, in Stock-Exchange Studies in Cotton, 1954–55; Ph.D., Organization and Management of Cooperatives, 1960.

Appointments held: Member of Staff, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1948; currently Professor, Business Administration Department, ibid.; Consultant, Presidential Bureau for Economic Research, 1961; Dean, Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, 1961; Member, Supreme Council for Reorganization of the Cooperative Movement, 1968; Consultant to the Cooperative Committee, Central Committee of the Arab Socialist Union; Member, Higher Cooperative Supreme Councils of Agriculture, Consumer, and Producer. Books published: (university textbooks) Principals of Organization and Management, 1961; The Development of the Cooperative Movement in the U.A.R., 1962; Consumers Cooperation, 1964; Comparative Cooperative Systems in Many Lands, 1967; Cooperative Organization, 1969; Towards New Cooperative Structure, 1970; The Development of Cooperative Thought, 1970; Cooperative Application in Great Britain, 1970; (published by Al-Ahram Economic Review) Towards a Clean Cooperative Movement, 1964; Towards Sound Cooperative Movement, 1966 (issued by the President's Office for Economic Research) The Cooperative Movement in the United Kingdom, 1962; The Role of Cooperative Organization in the National Economy (U.A.R.), 1962. Contributor to professional journals and newspapers.

Professional affiliations: Egyptian Society for Cooperative Studies (Vice-Chairman, 1962); Congress of the Arab Socialist Union. Address: Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, El-Monira, Cairo, U.A.R.

بالرجوع الى القاموس الدولى بعنوان « أبرز ٢٠٠٠ من علماء العالم Two Thousand Men of Achievement الصادر فى عام ١٩٧١ ، تقول مقدمته :

أن أسماء العلماء الذين تضمنهم هذا القاموس هم الصفوة الممتازة من أبرز علماء العالم تقدما وعطاءا ... وأن اسماءهم تعتبر أكثر أسماء علماء العالم دورانا على ألسنة الناس والمجتمعات ، على الصعيد المحلى والدولى ، وأن الوثائق تتضمن نشاطهم وجهدهم ستظل محفوظة على مر العصور فى أرشيف « ميلروز Melrose بلندن ودارتماوث Dartmouth وهو الثغر الذى هاجر منه الآباء والأجداد الانجليز فى عام ١٦٢٠ من انجلترا الى العالم الجديد .

عنوان المراسلات مع القاموس الدولى :

All communications to : Two Thousand Men of Achievement, Artillery Mansions, Victoria Street, London S.W.I., England

ورد اسم الدكتور كمال حمدى ابو الخير فى هذا القاموس فى الصفحة رقم (٢)



إهداء

إلى أساتذتي في شتى أنحاء العالم ..

من تتلمذت على يديهم ...

ومن تقابلت وتناقشت معهم ..

ومن قرأت لهم ..

اعترافاً بفضلهم .. أهدي إليهم هذا الكتاب ..

المؤلف

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة المؤلف

يصدر هذا الكتاب فى أعقاب حرب ٦ أكتوبر ، الموافق ١٠ من رمضان المبارك .. وهذا التاريخ له منزلة رفيعة فى قلوب وعقول العرب بصفة عامة والسوريين والمصريين بصفة خاصة .. اذ فوجىء العالم أجمع بقدرة الانسان المصرى على تحطيم ماروجت له أراجيف الأعداء عن تخلف العرب .. وأنهم أمام عدو لا يقهر !!.. وما بين صباح ومساء هذا اليوم ، تحقق ما تصوره العالم مُحالاً .. فاذا أبناؤنا واخواننا وقادتنا يحققون فى ست ساعات جهدا أسطوريا فاق خيال المعلقين السياسيين والعسكريين .. واذا جيشنا الباسل يجتاز أصعب الموانع .. ويقتحم أقوى الحصون والمواقع .. واذا هو بفضل الله .. والاعتماد على النفس فى التخطيط المحكم ، والتدريب الشاق فى اطار من التنظيم والنظام ، قد حقق ما عجز جبابرة العسكريين عن أن يحققوه !!.. وصار جهدهم عملا علميا تناقشه الأحلاف ، ويدَرَّس فى جميع الأكاديميات والكليات العسكرية !!..

واذا كان الانسان المصرى قد حقق هذا النجاح المذهل فى موقع من المواقع .. أفلا ينبغى عليه أن يحقق نفس هذا النجاح فى مختلف المواقع ؟.. الثقافية .. والاقتصادية .. والاجتماعية .. والسياسية ، بحيث ينبغى أن يلتزم بالتخطيط المحكم ، والتنظيم والنظام فى اطار من العلم والايمان ؟.. انه اذا أراد أن يصل الى ذلك .. فالطريق معروف .. عليه أن يساير روح العصر الذى يصفه أحد الفلاسفة الأمريكيين بأنه عصر الثورة الادارية .. فالتطور الاقتصادى والاجتماعى فى شئون العالم الآن ، يتوقف على درجة الكفاءة التى تستطيع بها المنشآت

والأفراد حسن تنظيم وادارة شئونها .. خاصة وأن مفاهيم الثورة الادارية قد عَمَّ تطبيقها فى جميع المشروعات أيا كانت أحجامها .. أو أنواعها .

ولعل هذه مناسبة طيبة نشير فيها أيضا الى رأى أبرز علماء التنظيم والادارة المعاصرين فى بريطانيا على الاطلاق ، وهو « الاستاذ ا. ف. ل. بريك » فيما يتعلق بالتنظيمات التعاونية .. فهو يقول : « على الرغم من أن الملكية فى الجمعيات التعاونية تختلف من حيث المبدأ عما يكون عليه الحال فى المشروعات الأخرى .. الا أن الادارة فيها ينبغى أن تتم بنفس الأسلوب الذى تدار به أية شركة تجارية مرتبطا بفهم كامل لطبيعة النشاط التعاونى .. حيث أن التنظيمات التعاونية ، ان هى الا تنظيمات اقتصادية واجتماعية ، تعمل فى ظل منافسة حادة تستوجب منها ضرورة مسايرة التطور العلمى ، وتطبيق قواعد الادارة العلمية ».

من أجل الأمل العزيز الغالى فى تطبيق مفاهيم الثورة الادارية المعاصرة ، والتى تتعلق بها آمال الملايين من المواطنين لتأخذ بيدهم ارتفاعا نحو مجتمع يسوده النظام والرخاء والرفاهية .. رأيت أن أسهم بقدر متواضع فى توضيح هذه المعانى .. خاصة وأننا أخذنا على عاتقنا تحطيم الشعارات .. وهذا الكتاب اسهامُ مع العاملين على تحطيمها .. أَلَمْ يُستَفْتَ الشعب من بين مفردات بيان ٣٠ مارس على ضرورة تطبيق الادارة العلمية ؟.. فماذا كان جواب الشعب ؟.. بالاجماع نعم .. من أجل نعم هذه .. أقدم هذا الكتاب .

وفقنا الله .. ووفق الجميع لما فيه خير هذه الأمة العزيزة وصلاحها

دكتور كمال حمدى ابو الخير

الفهرس

الصفحة

الفصل الأول : مدخل فى تطور الادارة العلمية ٩
- ☐ الادارة التقليدية
- ☐ حول نظرية للادارة
- ☐ المدارس الادارية
- ☐ اسهام مديرى الأعمال فى نظرية للادارة

الفصل الثانى : نشأة الاداة العلمية ٧٣
- ☐ فردريك ونسلو تايلور
- ☐ هنرى فايول
- ☐ التون مايو وزملاؤه
- ☐ هنرى لورنس جانت

الفصل الثالث : وظائف الادارة ١٣٧
- ☐ عناصر الوظيفة الادارية
- ☐ شمول الوظائف الادارية
- ☐ القدرة الادارية ووظائف المشروع
- ☐ هل الادارة علم .. أم فن .. أم مهنة ؟

الفصل الرابع : التنظيم العلمى للمشروعات ٢٨٣
- ☐ حول نظرية للتنظيم ومدارسها
- ☐ وحدة الهدف
- ☐ وضع السياسات
- ☐ وحدة القيادة
- ☐ تحديد الشكل القانونى للتنظيم
- ☐ تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها ، وتقييمها ، وتقسيمها
- ☐ اعتبارات ضرورية لتحقيق التنظيم الفعال
- ☐ استخدام وسائل فعالة للرقابة

المراجع والتعليقات : وفقاً لتسلسل ورودها بالكتاب ٦٢٧

محتويات الكتاب : بيان تفصيلى لجميع الموضوعات ٦٤٥

فهرس يوضح الصور والأشـكال والهياكل والجداول

رقم	بيـــــــــــــان	صفحة
١	شكل يوضح ترتيب احتياجات الانسان	٤٩
٢	شكل يوضح واجبات الادارة نحو توضيح العمل اليومى	٨٦
٣	صورة توضح تناول عمل الانسان كجزء من جهاز هندسى	٨٨
٤	صـــــورة توضح وحدة الأمـــر	١٠٣
٥	جدول يوضح الأهمية النسبية للقدرات الوظيفية	١٢٠
٦	شكل يوضح تتابع الوظيفة الادارية	١٥٢
٧	هيكل يوضح مستويات البناء التنظيمى وخطة المشروع	١٥٩
٨	صورة توضح وظيفة المديرين والجانب التعليمى	١٧٩
٩	صورة توضح أسلوب اتصالات العمل	١٨٣
١٠	هيكل يوضح التسلسل القيادى ونطاق السلطة	٢٠٩
١١	صورة توضح تفويض السلطة وانجاز الأعمال	٢١٥
١٢	صورة توضح الاشراف والمسئولية	٢١٨
١٣	صورة توضح المراكز القيادية والعلاقات الشخصية	٢٧٧
١٤	صورة توضح القيـــادة والانفعال	٣٣٢
١٥	شكلين يوضحان : القائد وولاء المرؤوسين	٣٣٣
١٦	صورة توضح القيادة الديمقراطية الأسلوب	٣٤٩
١٧	شكل يوضح مستويات الهيكل التنظيمى	٣٥٢
١٨	جدولين يوضحان : تزايد عدد العلاقات مع تزايد عدد المرؤوسين	٣٦٠
١٩	أشكال توضح الشكل التنظيمى المبسط والطويل	٣٦٧
٢٠	صورة توضح أسلوب القضاء على الهمس والاشاعات	٤١٩
٢١	شكل يوضح السلطة الوظيفية	٤٢٧
٢٢	صورة توضح طلبات التوظف واعطاء قيمة للوظيفة	٤٣٩
٢٣	صورة توضح خطأ التغيير الكبير فى المناصب الكبرى	٤٤٣
٢٤	جدول يوضح الهيكل التنظيمى فى بعض الشركات الأمريكية	٤٥١
٢٥	صورة توضح المشكلة والقرار	٤٦٤
٢٦	صورة توضح رئيس مجلس الادارة الدكتاتورى النزعة	
٢٧	جدول يوضح تعدد أشكال الادارة العليا	٤٩١
٢٨	شكل يوضح الخطوات العلمية لاتخاذ قرار[1]	٤٩٥
٢٩	صورة توضح ديمقراطية الادارة على مستوى المشرفين	٤٩٨
٣٠	هيكل تنظيمى يوضح تنوع العلاقات والسلطات فى المنشآت الكبيرة	٥١٤
٣١	شكل يوضح التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى	٥٤١
٣٢	شكل يوضح أساسيات الرقابة	٥٦٤
٣٣	صورة توضح المدير والأعباء التنفيذية	٦٠٢
٣٤	صورة وشكل يوضحان الرقابة على مستويات الأداء	٦١٨

الفصل الأول

مدخل فى تطوّر الإدارة العلمية

لعل من الجوانب التى ينبغى ان نتعـرف عليها فى مستهل الدراسة العلمية لموضوع ((الادارة العلمية)) أن نتعرف على الظروف والاوضاع التى كانت سائدة قبل نشاة الادارة العلمية ... ثم بعد هذا ، الظروف والاوضـــاع التى صاحبت تطورها ... على أن يتم ذلك فى ايجـــاز ، وبالقدر الذى يســـهم فى ايضـــاح الموضوع للدارسين ، ويسمح فى نفس الوقت بتغطية المواضيع الرئيسية فى هذه الدراسة،فى مرجع محدود الصـــفحات !! .. الأمر الذى يفرض علينا أن ننبه اليه الاذهان منذ البداية .

المؤلف

الإدارة التقليـــدية

مقدمة :

كان العامل فيما مضى ، ونقصد بذلك أواخر القرن الثامن عشر ، وحقبة طويلة من القرن التاسع عشر ، كان العامل يؤدى عمله فى اطار محدود من العلاقات وذلك لأسباب عديدة .. منها مثلا صـــغر حجم الوحدة التى كان يعمل فيها .. وقلة عدد الأفراد الذين يعملون فى هذه الوحدة ..

وكان جميع هؤلاء العمـــال يتلقون تعليماتهم من صاحب العمل ، الأمر الذى صبغ مناخ العمل الى حد كبير بطابع معين ، كلن يطلق عليه طابع(١) ((العلاقات الشخصية المباشرة بين المديرين ومختلف العاملين)) .. اذ أن صاحب العمل كان هو فى نفس الوقت المدير .. وهو الذى يراقب العمال فى أدائهم لأعمالهم .. هو الذى يقرر نوع النشاط الذى يزاوله .. وهو الذى تقع على عاتقه كافة السلطات والمسئوليات .. فهـــو صاحبه .. ومنظمه .. ومديره والمتعاقد باسمه فى كافة التعهدات مع مختلف الجهات التى تحتاج الى

النشاط الذى يؤديه فى وحدته .. وكذلك أيضـا يقع على عاتقه جميع ما تتعرض له وحدته من مخاطر وكان يطلق على مثل هذا النوع من الادارة « الادارة التقليدية » .Traditional Management

أى أن الوحدة التى كانت قائمة ، كانت بالاضافة الى كونها وحدة صغيرة .. كانت أيضـا تعتمد على قدرة الفرد على ادارتها .. هـذا بالاضافة الى اعتمادها على رؤوس أموال ضعيفة .. وهذا أدى بدوره الى تعاملها فى سلع محـدودة تشـبع احتيـاجات المستهلكين القريبين منها ، والذين غالبا ما كانت تربطهم بأصحاب هذه الوحدات علاقات شخصية ، وثقتهم فيما تقدمه لهم هذه الوحدات من خدمات .

وهناك جانب آخر اتصف به تشغيل هذه الوحدات ، وهو أنه لم تكن توجد قوانين تنظم العلاقة بين صاحب العمل ، والعمال الذين يعملون فى وحدته ، الأمر الذى أدى الى أن يسـتأثر أصحاب هـذه الوحدات بالجانب الأكبر من الدخل ، هذا بالاضافة الى أن تحـديد الأجور بالنسبة للعاملين كانت تحكمه الظروف المحيطة بالعمل وقتئذ ، والتى كانت تساعد على ضعف أجور العمال .

أما فيما يتعلق بالمشروعات التجارية والصناعية فيما مضى ، فانها أيضاكانت قليلة وصغيرة الحجم بالنسبة لما صارت اليه الآن . وكان كل ما يهم رجل الأعمال وقتئذ هو مجرد انتاج السلع ، ثم ينتهى دوره عند هذا الحـد .

غير أن انحصار التفكير فى هذا المجال الضيق اذا كان له ما يبرره من ظروف التجارة التى كانت سائدة قديما حيث لم تكن المنافسـة قد وجدت وقويت ، ولم تكن السلع قد كثرت وتنوعت ، فانه ما لبث

أن تطور وتغير استجابة لما طرأ على النظام الصناعى والاجتماعى من تطور سريع •

وتمر الصناعة الآن فى فترة انتقال من ((عصر الآلة)) الى ((العصر العلمى)) الى ((عصر حضارة ما بعد التصنيع)) ، وعصر الآلة هو ذلك العصر الذى استخدمت فيه قوة المحرك ((الموتور)) بدلا من قوة الانسان أو الحيوان ، ويطلق عليه فى المراجع العلمية اسم ((الثورة الصناعية Industrial Revolution))

وليس من اليسير تحديد فترة معينة يمكن أن نعتبرها ابتداء الثورة الصناعية ، فان الانقلابات التى طرأت على الاقتصاد الصناعى فى بريطانيا وغيرها من الدول الأوربية جاءت نتيجة لعدة اختراعات هامة ظهرت متتابعة ، وكان كلا منها يترك أثرا تطوريا ، ويفتح المجال لمزيد من الاختراعات والتطورات المكملة ، ولكن قد يجوز القول بأن آثار التصنيع بدأت تظهر فى النصف الثانى من القرن الثامن عشر ، ثم تتابع التطور الذى قلب اقتصاديات ومصائر الدول الصناعية طوال القرن التاسع عشر •

على أن ظهور التغيرات السريعة فى الصناعة التى جاءت نتيجة هذه الاختراعات المتتالية كان أبرزها ما يكون فى الطاقة الانتاجية ، وهذه بدورها قلبت نظام الانتاج الحرفى كما قلبت النظام الاقتصادى فى تصميمه ، وتغيرت نظم الصناعة والعمالة والتمويل والتسويق ، وترتب على ذلك تغير فى التكوين الاجتماعى ، وفى القوة النسبية للدول الصناعية ، مما أدى بالضرورة الى تطور فكرى فى المجتمع ، وهذا بدوره كان سببا فى تلك المرحلة السوداء من تاريخ الدول الرأسمالية ، وهى مرحلة الاستعمار الاحتلالى والاقتصادى والسياسى •

ولقد كان أظهر الاختراعات « الانقلابية » فى صناعة النسيج ، فكانت الأنوال « الجديدة » ذات طاقات انتاجية كبيرة ، ولـكنها فى الوقت ذاته كانت تحتاج الى طاقة محركة أكبر من طاقة الانسان ، فكانت الآلات تقام أول الأمر بالقرب من مساقط المياه ، كما كانت تتطلب اقامة مصانع كبيرة ، وذلك قضى على الأنوال اليدوية وتولدت مناطق صناعية جديدة جذبت اليها العمال من الجهات المجاورة لها ، وظلت هذه الآلات الحديثة تدخل عليها التحصينات المتتالية فى ضوء التجارب حتى صارت سهلة الاستعمال ، ميسورة المراحل ، لا تحتاج مراقبتها ــ فى نظــر أصحاب الأعمال ــ الى عامل ماهر ، بل يمكن ادارتها بواسطة النساء والأطفال ، وقد حدث هذا فعلا ، وكان حدوثه سببا فى وجود مرحلة اجتماعية تعد من أسود النقاط فى تاريخ انجلترا الصناعى ، فقد بلغت القسوة بأصحاب الأعمال ورءوس الأموال فى انجلترا الى درجة أنهم كانوا يستخدمون أطفالا فى سن الخامسة والسادسة فى مصانع خالية من أبسط المبادىء الصحية لمدد تتراوح بين أثنتى عشرة وست عشرة ساعة يوميا !!

وحتى نضرب مثلا مما كان سائدا وقتئــذ من استغلال أصحاب رءوس الأموال للطفولة التى تحتاج الى الرعاية ، أنه كانت تعقد فى مقاطعة بثنال جرين Bothnal Green بانجلترا أسواق عامة صباح كل يوم اثنين وثلاثاء أسبوعيا حيث يعرض الاطفال من الجنسين أنفسهم فى سوق العمل ، للعمل فى مصانع الجرير ، وكان الأجر التقليدى الذى يعرضه صاحب المصانع عليهم هو مبلغ شلن واحد وثمانية بنسات فى الأسبوع .. وكان الذى يتقاضى هذا الأجر همـــا الوالدان .. أما الطفل فلا يحصل الا على بنســين فقط ، وكوب من الشاى !! والأدهى من ذلك ، أنه لم يكن يوجد اى نوع من أنواع الاستقرار ،اذ أن مدة

العقد لا تزيد عن أسبوع واحد . ولعل أقل ماوضعت به مجريات الأمور فى هذه الأسواق .. انها مزرية(٢) disgraceful ومن أجل ذلك وصف كارل ماركس العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال بأنها علاقة غير متكافئة ، وان العقود التى كانت تبرم بينهما فقدت مظهرها كعقود تبرم بين أشخاص أحرار .

وقد أدى التطور فى اختراع الآلة الى تقدم العلوم والفنون التطبيقية ، واتساع المشروعات وتعقد أعمالها ، واتساع أسواق المنتجات وتعددها ، وتقدم وسائل المواصلات الجوية والبرية والبحرية حتى أصبح فى مقدور المشروعات المختلفة أن تستخدم وسائل النقل المناسبة ، وصار من السهل عقد الصفقات المختلفة مع وجود الضمانات الكافية بفضل اتساع الخدمات المصرفية والتأمينية ، ثم كان من آثار كبر حجم المشروعات ودخولها فى مختلف ميادين الانتاج ان أخذ القائمون عليها أو المنظمون لها يعملون على ايجاد الوسائل التى تيسر على المستهلكين أن يشتروا هذه السلع والخدمات . ثم دخلت المنافسة عاملا آخر فى حمل كل من هذه المشروعات على تحسين انتاجها ، والارتفاع بمستوى كفايتها الفنية والادارية الى حد يحول دون الاسراف ويحقق لها أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، لكى تتمكن — عن هذا الطريق — من الوقوف بأسعار منتجاتها فى ميدان المنافسة . ولتصبح أسعار هذه المنتجات مناسبة وتحت متناول قدرة المستهلكين ولتغريهم بتفضيلها على السلع الأخرى المماثلة البديلة .

أما « حضارة ما بعد التصنيع » فأساس هذه الحضارة هى الثورة العلمية والتكنيكية .. اذ أن هذه الثورة العلمية والتكنيكية هى القوة الدافعة الموجهة لركب الحضارة فى عالم اليوم .. وانه على قدر

التطبيق النسبى لهذه الثـــورة العلمية والتكنيكية ، يحدث التطور فى الأمم .

من أجل ذلك فان عالم اليـوم ، لا يعترف فيما يتعلق بتعـدد الانجـازات التى تتم كمقياس لحضارة الشـعوب ، انما العبرة دائما « بالمحتوى الثورى العلمى[٣] » الذى تمت أو تتم من خلاله هـذه الانجازات ، لأن هذا المحتوى الثورى هو الذى يوضح مدى نمـو العناصر الأساسية التى يتم من خلالها تطور المجتمع .. ومما لا شك فيه أن عناصر المحتوى العلمى صارت واضحة المعالم فى العالم أجمع .. وهذه العناصر تكتل أساسيات هذه المحتوى الثورى العلمى ، بحيث يؤدى تطبيقها النسبى الى التطـور الذى تنشـده الأمم فى القيـام بمقتضيات التحول نحو التقـدم والازدهار والرفاهية .. سـواء فيما يتعلق بالدول التى تأخذ طريقها نحو التحول الاشتراكى وما يتطلبه من تطبيقات من أجل صالح القاعدة العريضة من المواطنين وهى العمـال والفلاحين والطبقات المحدودة الدخل .. أو التى تأخذ بأسباب التنمية الاقتصـادية والاجتماعية ، فجميـع الدول على اختـلاف فلسفاتها وتطبيقاتها مطالبة أمام شعوبها بتطبيق الأساليب التى من شأنها الارتفاع بالمستوى الاقتصادى والاجتماعى لمواطنيها .

تطور النشاط الاقتصادى والادارة العلمية :

ان طبيعة النظام الاقتصادى الراهن ، وما يكتنفه من صـعوبات قد استرعت انتباه الناس فى جميع أنحاء العالم . وأساس هذا النظـام الاقتصادى لا يخـرج عما كان عليه الحال فى عصر المقايضة ، وهـو الحصول على البضائع فى مقابل بضائع أخرى ، وكل الخلاف فى النظام الحديث هو أن النقود أصبحت وسيلة للمبادلة ، وذلك لأن هناك سلعا تعرض من أحد الجانبين فى صورة غير محسوسة أو غير مادية كالعمـل

العقلى ، واليدوى • فالرجل يبيع خدماته فى مقابل أجر أو مرتب أو فائدة ، وهو يشترى بما يحصل عليه سلعا من السوق •

وان هذا التطور فى النشاط الاقتصادى الذى ساد القرن العشرين على وجه الخصوص بما يحوى من وحدات صناعية متعددة من جميع الأنواع والأحجام ، وبمعاهداته واتفاقاته وجماعاته التجارية ومؤسسات النقل • هذه المظاهر الاقتصادية كلها هى التى أدت الى نشأة الادارة العلمية وتطورها •

على انه رغم هذا التعقيد فى النشاط ، فالأمر يمكن تعريفه ببساطة كما يلى :

كل نشاط اقتصادى يهدف الى غرضين :

اولهما ـ انتاج السلع والخدمات التى يحتاج اليها المستهلكون •

ثانيهما ـ خلق الوسائل التى يستطيع بها المستهلكون شراء هذه السلع والخدمات •

وفى ظل هذا المبدأ يتضح أساس الغرض من الادارة العلمية ، فجميع أدوات الانتاج سواء كانت طبيعية كالأرض والمواد الخام ، أو كانت ناتجة عن عمليات صناعية كالعدد والآلات ، أو فى حالة التوزيع كالسفن والسكك الحديدية والسيارات ، كل هذه الأدوات سواء كانت للانتاج أو التوزيع ، تحتاج الى جهد الانسان ومهارته ، سواء كان هذا فى ميدان الأعمال اليدوية أو الصناعية أو ميادين العمل العقلية أو أعمال التصميم والاختراع أو فى الخبرة الحسابيةوالهندسية أو التصميم أو المراسلة أو البيع أو الادارة •

وهذه القوى البشرية يلزم استخدامها وتحقيق وحدتها وخلق التناسق بينها فى روح الفريق وتوجيهها الى غرض معين ، وهذا هو ما تسعى الادارة العلمية على ايجاده وتحقيقه •

وقد ازدادت الحاجة الى تطبيق الادارة العلمية بشكل واضح ملموس عقب الحربين العالميتين الأخيرتين ، فقد ازداد تقدم العلوم والفنون التطبيقية حتى أمكن اقامة شبكة من المواصلات البرية والبحرية والجوية تربط شتى أنحاء العالم • وأمكن لمختلف أنواع المشروعات أن تستخدم وسائل المواصلات التى تناسبها فى نقل موادها الأولية التى تحتاج اليها ، كما أمكن لها نقل انتاجها الى أى جزء من أجزاء العالم ، وبذلك اتسع سوق هذه المنتجات ، وساعد على اتساع تطور الخدمات المصرفية والتأمينية ، فأصبح من السهل أن تعقد الصفقات وتتم المدفوعات على صورة تطمئن المتعاملين على ضمان حصولهم على حقوقهم كاملة •

وقد تبع هذا التطور السريع فى العلوم والفنون التطبيقية أن ازدادت الحاجة الى تمويل المشروعات ، فأصبحت تعتمد فى ذلك على عدد كبير من المواطنين ، كما اشتدت الحاجة الى زيادة التخصص فى مختلف الوظائف التى تحتاج اليها هذه المشروعات تبعا لزيادة الحاجة الى توافر الكفايات التى يوكل اليها القيام بمهام التنظيم والادارة ، وهذا ما جعل أحد الفلاسفة الأمريكيين يصف عصرنا الذى نعيش فيه بأنه عصر[٤] « الثورة الادارية » اذ أن التطور الاقتصادى فى شئون العالم الآن يتوقف على درجة المهارة التى يستطيع بها الأفراد أن ينظموا ويديروا نشاطهم • وفى عام ١٩٤٥ قال أحد علماء التنظيم[٥] والادارة « أنه على الرغم من أهمية الدور الذى تقوم به الادارة فى انجاح المشروعات ، فاننا نجد الجهود التى بذلت نحو اعطائها ما تستحق من عناية ما زالت محدودة النطاق ، اذ نجد بين المديرين الآن أفرادا متخصصين فى فنون أخرى كالهندسة والكيمياء وما اليها من العلوم والفنون • وقد تطورت الادارة واستجدت وسائل فنية تعتبر أدوات فى

يد الادارة يجب أن تستعملها فى تصريف أمورها اليومية على خير وجه ممكن ، غير أن هؤلاء الذين يجلسون فى مراكز الادارة عن طريق الممارسة لا يعترفون بهذه الوسائل على الرغم من أهميتها وضرورتها للارتفاع بمستوى الكفاية فى المشروعات وتحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها ، وقد يكون ذلك لأنهم وصلوا الى مراكز الادارة بفضل السنوات الطويلة من الخبرة التى قضوها فى مجالات تخصصهم ، لذلك نجدهم يتحيزون عند(٦) قيامهم بمهمة الادارة الى وجهة نظر معينة ، وغالبا ما تنقصهم القدرة على الاحاطة بالموضوع احاطة شاملة ، ونحن لا نستطيع أن نلومهم على ذلك لأن استعدادهم ظل مدة طويلة مركزا فى نواح خاصة من فنهم ، ولم يكن هناك من يرشدهم الى ماهية الادارة ومعناها ، فاذا أتيحت لهم الفرصة ليتبوءوا مراكز الادارة فلن يستطيعوا التخلص من المقاييس الفنية لعملهم الذى عاشوا فيه وتمرسوا به طويلا » •

مصر والادارة العلمية :

واذا كانت المشروعات فى الخارج ما زالت تعانى الحاجة الى الكفايات الادارية على الرغم مما يبذل من جهود لتوفير هذه الكفايات فى مختلف الميادين ، فان الحال عندنا فى جمهورية مصر العربية يعتبر متخلفا عن ذلك بكثير ولا تزال الجهود التى تبذل فى هذا السبيل قاصرة عن توفير هذه الكفايات لمختلف المشروعات فى مختلف القطاعات لكى تحقق الأهداف المرجوة منها فى أسرع وقت ممكن ، وذلك على الرغم من أن هناك اتجاها متزايدا لتلبية الشعور بالحاجة الى طبقة من مديرى الأعمال تتميز بالخبرة والمعرفة والتخصص ، والقدرة على الاحاطة الشاملة بالأمور والاستعانة بجميع الكفايات فى معالجة الأمور اليومية وحل المشكلات الطارئة •

والواقع أن الكفايات الفنية والادارية تعتبر من اهم العوامل التى تساعد على تحقيق أهداف المشروعات ، وبالتـالى الرخاء والرفاهية للمجتمعات . ولهــذا يحسن الاسراع(٧) باتخاذ الخطــوات الايجابية نحو اخراج جيـــل من الاداريين ، الذين يعرفون كيف يستفيدون من الكفايات بحيث يوحدون بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ويوجهونها نحو تحقيق أهداف المشروعات المنشودة .

لهذا يجب على جميع المشروعات فى جمهورية مصر العربية ، أن تساير التطور الادارى الذى حدث فى العالم وتخضع فى تنظيمها وادارتها لقواعد الادارة العلمية .

ويقول ارفيك Urwick أنه(٨) طـالما كانت الأهـداف مشروعة ، فللمنشأة أن تعمل على غرس ايمان الموظفين بهذا الهدف ، فان هـذا الايمان يخلق بينهم وحدة الروح ، فتصبح قوة دافعة تضمن استمرارهم فى أداء وظائفهم بأعلى قدر من الكفاية والتناسق .

ولا شك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الاداريين من الطبقة التى تزودت بالثقافة الادارية والعلمية ، ومارستها من الناحية التطبيقية حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادىء الادارة العلمية فى ادارة المشروعات . ومن المعروف أن مبادىء الادارة العلمية قد عم تطبيقها فى الخارج تقريبـا فى مختلف أنواع المشروعات ، وفى ذلك يقول ارفيك Urwik أحد علماء التنظيم والادارة « ان تطبيق مبادىء الادارة العلمية لم يعد الآن شيئا ثوريا أو مستحدثا ، فقد أصبحت هذه المبادىء تطبق الآن بدرجة ملحوظة فى كل أنواع المشروعات » .

وقد يرى البعض أنه ليس هناك حاجة الى الاهتمام بضرورة توافر هذه الكفايات ، وذلك فى حالة اذا ما كانت المشروعات صغيرة ، ويرون

أن أى فرد متى كان على جانب قليـل من الخبرة يستطيع أن يقـوم بتصريف شئونها ، ولكن هذا دون شك رأى خاطىء ، فانه لا يؤثر فى أساس التنظيم والادارة أن تكون المشروعات صغيرة أو كبيرة • اذ المطلوب فى كلتى الحالتين هو تحقيق غرض محدد وتنفيذ سياسة معينة ، وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفاية ، وفى اعتقادى أن عدم الاهتمـام بالناحية التنظيمية والادارية فى هـذه المشروعات هو السبب فى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها ، وفى ذلك يقول الاستاذان[٩] « الدكتور كيللى ، ولوير » أن كثيرا من المشروعات الصغيرة لا تقدر مدى الواجبات والمسئوليات ، لذلك نجد هذه المشروعات الصغيرة تقـع فى كثير من المتاعب نتيجة لعدم كفاية الادارة •

وفى بحث أجراه الدكتور كيلى[١٠] فى رسالته للدكتوراه المقـدمة لجامعة كاليفورنيا فى معرض كلامه عن المنشآت الصغيرة ، تبين له أن هناك من رجال الأعمال من يسود بينهم اعتقاد كاذب بأن منشآتهم تختلف عن غيرها من المنشآت ، وعلى ذلك فانهم لن يستفيدوا الا قليـلا من دراسة التقدم العلمى • ثم يسـتطرد قائلا : أنه تبين له من دراسـاته العديدة أنه ليس أبعد عن الصواب من مثل هذا الادعاء •

وقد أخذت متاجر الأقسام وبيوت البيع بالمراسـلة فى الولايات المتحدة الأمريكية تطبق أخيرا بعض الوسائل الفنية المتبعة فى الادارة الصناعية بعد تكييفها بالشـكل الذى يتناسب وطبيعة الوظائف التى تقوم بها •

لهذا يجب على جميع المشروعات فى جمهورية مصر العربية ، ان تساير التطور الادارى الذى حـدث فى العالم وتخضـع فى تنظيمها وادارتها لقواعد الادارة العلمية •

ويهمنا أن نؤكد أن الدول المتقـدمة استطاعت فعــلا أن تحقق أهدافها ، عن طريق ايمانها العميق بالتخصص الفنى والادارى ، وأن وظائف المديرين تعتبر وظائف عامة تشمل مختلف أوجه النشاط الانسانى الذى تنتظمه المشروعات ومن أجل هذا نجد أن المشروعات المختلفة تقوم بتصنيف مختلف الوظائف بها ، طبقا لأســلوب التطبيق العملى الذى تأخذ به ، وفيما يتعلق بتصنيف النشاط الادارى ، فهو يكاد ينحصر فى التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة والتنسيق ، وأن هذه العناصر مرتبطة ومتشابكة . فالوظائف الادارية هى أوجه النشاط الذى يستطيع المديرون القيام به وتحمل تبعاته ، أما فيما يتعلق بالجوانب أو الوظائف الفنية ، فمما لا شك فيه أنها تعتبر على جانب كبير من الأهمية فى دفع عجلة التنمية ، غير أنه مما لا شك فيه أيضا أن هذه الوظائف تحتاج الى اســتخدام مهارات المتخصصين فيها ، وأنهــا ليست ادارية بطبيعتها بأى وجه من الوجوه .. ومن المعروف أنه يكفى جدا أن يكون المدير على قدر من الالمام بالوظائف الفنية فى المشروع ، وأن لا يكون متخصصا فيها .. فانه ضرب من المســتحيلات أن يوجد الانســان المتخصص فى كل فروع العلوم والفنون النظرية والتطبيقية .. وأن مهمة المدير تنحصر فى قدرته على الاستخدام الأمثل للكفايات البشرية التى تعمل معــه فى المشروع ، ولا يمكن تحقيق ذلك الا عن طــريق الدراسات العلمية والادارية المتخصصة التى يستغرق استيعابها وتفهمها سنين وسنين .. أما تعيين الاخصائيين فى الوظائف الادارية ، فانه يعتبر من وجهة نظر التقدم العلمى المعاصر(١١) نوعا من المغــامرة ، كثيرا ما يشكل أنواعا من البلبلة لدى القوى العاملة ، وينعكس أثرها فى القلق النفسى الذى يعانونه ، فيشيع فيهم عدم الرضى النفسى وهذا الشعور بالذات يؤدى الى ضعف الروح المعنوية وبالتالى ضعف الانتاج .. ومن أجل ذلك تعمل الادارة العلمية على تلافيه حتى يمكن تحقيق الاستقرار

الوظيفى ، الذى يعتبر عنصرا من العناصر الفعالة التى تدخل فى نطـاق الحوافز التى تستخدمها الادارة من أجل التقدم ، بل ان البعض يعتبر حافز الاستقرار الوظيفى لا يقل بأى حال من الأحوال عن حافز الأجر .

ظروف الادارة التقليدية :

اذا أردنا أن نتعرف على الظـروف التى صاحبت تطـور الادارة التقليدية ، فان ذلك يتطلب منا أن نراجع فى دقة وفى عناية البحـوث والدراسات التى تناولت الفترة التى أطلقت عليها المراجع العلمية اسـم « الثورة الصناعية » والتى أوضحنا بعض سماتها فيما أوردناه من قبل .. وكيف أن الاختراعات الهامة المتتابعة كانت تترك أثرا تطوريا ، وتفتح المجال لمزيد من الاختراعات والتطورات المكملة .. ثم تتابع التطـور الذى قلب اقتصاديات ومصائر الدول الصناعية ، ليس فقط طوال القرن التاسع عشر .. بل أيضا خلال القرن العشرين .

ومن الحقائق التى عرفناها ، أن الأسلوب الادارى الذى كان سائدا فيما مضى ، هو أسلوب « الادارة التقليدية » .. والتى كانت تعنى أن الذى يملك .. هو الذى يدير .. وأن ذلك كان مقبولا وممكنا الى حد ما ، نظرا لصغر حجم الوحدات والمشروعات .. غير أن الثورة الصناعية أدت الى تقدم العلوم والفنـون التطبيقية .. وعلى وجه الخصـوص الهندسية منها .. الأمر الذى أدى الى كبر حجم المشروعات وكثرة عدد العاملين فيها .. ولم يصاحب ذلك تطور فى الادارة .. أى أسلوب انجاز الأعمال عن طريق الآخرين .. فهناك فارق كبير بين الظروف التى كان يعمل فيها العامل قبل التطور وبعده .. فقبل التطور كان العامل يعمل فى وحدة أو مشروع صغير ، تسود فيه بين جميع أفراده طابع العلاقات الشخصية ، بينما بعد التطور صار يعمل فى وحدة كبيرة كثيرة العدد ..

هذا بالاضافة الى أنه قبل التطور كانت تسـود الصناعات الحرفية ، وكان العامل غالبا ما يتملك بعض الأدوات التى يستخدمها عند مزاولته النشاط الحرفى الذى يؤديه فى الوحدة الصغيرة التى يعمل فيها .. بينما بعد التطور صار العمال يعملون على آلات مستحدثة ليست ملكا لهم ، بل ملكا لغيرهم .. كذلك قبل التطور كانت تتبع الطريقة التقليدية التى تقوم على أساس اشراف صاحب العمل على جميع العمال الذين يعملون تحت ادارته .. بينما بعد التطور وجدت استحالة فى تنفيذ هذا الأسلوب .. الأمر الذى أدى الى انفصال الملكية عن الادارة المباشرة .

وهناك نقطة أخرى على جانب كبير من الأهمية .. وهى أن أصحاب المشروعات كانوا يستهدفون العائد السريع لما وضعوه كرؤوس أموال فى هذه المشروعات .. وكانوا يتطلعون من وراء ذلك الى مزيد من الغنى والثراء ، ويؤمنون بحقهم فى ذلك .. ويجدون له من وجهة نظرهم كثيرا من الأسباب والمبررات .. ومن جانب آخر ، فان العمال هم الذين كانوا يعملون على هذه الآلات .. وهم الذين عن طريق ما يبذلون من جهد وعرق ، كانوا يسهمون فى تحقيق الأرباح .. الأمر الذى كان يعطيهم من وجهة نظرهم حقا فى أن يتطلعوا الى تحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية، وذلك عن طريق الارتفـاع التدريجى فى مسـتوى أجورهم ، كلما ازدادت الأرباح .

أى أن كلا من أصحاب رؤوس الأموال .. والعمال .. كانت لهم تطلعات وآمال فى مزيد من تحسين أحوالهم عن طريق هذه المشروعات الكبيرة التى تكونت نتيجة لتطور المخترعات خلال فترة الثورة الصناعية .. غير أنه مما لا شك فيه أنه اذا كانت الأهداف فيما يتعلق بالعمـل داخل هذه الوحدات بالنسبة للطرفين واحدة ، وهى الرغبة فى مزيد من الثراء بالنسبة لأصحاب رؤوس الأموال ، وأمل فى تحسين الشـئون

الاقتصادية والاجتماعية بالنسبة الى العمال .. الا أن القدر الذى تحقق منها لم يكن على وجه مرضى بالنسبة للعمال ، فمن المعروف لكل دارس وباحث فى النظم الاقتصادية والسياسية ، أن مساوىء الرأسمالية وفشل المذهب الحـر ، أدى بـكثير من الباحثين الى أن يقرروا أن الدول الرأسمالية الصناعية دعمت كيانها الاقتصادى على حساب الكثرة الهائلة من العمال الذين كانوا يعملون فى ظل ظروف هى أقرب الى العبـودية منها الى ما ينبغى أن يتوافر للانسان الحر الكريم ..

وان تصرف اصحاب رؤوس الأموال فتح المجـال لكثير من الأفـكار والآراء التى تكشف عن بشـاعة استغلالهم ، وبين أنواع الصراع الفـكرى والصراع الطبقى الذى كان سـائدا .. والذى كان يزيده احتداما وضراما ذلك التباين الاجتماعى الصارخ فى الثراء الفاحش من جهة .. والفقر المدقع من جهـة أخرى .. فى وسط هذا الواقع المادى .. وما بين تلك الاختلاجات النفسية والفكرية .. ظهر أشخاص من بينهم « فردريك ونسلو تايلور » الذى يطلق عليـه أبو الادارة العلميـة .. وكذلك غيره من العلمـاء والباحثين الذين كانوا ينادون بأفكار علمية جديدة .. اساسها البناء .. والتعاون .. والتحـرر من كل ألوان الصراع الطبقى من أجـل تحقيق مزيدا من الانتاج ، وبالتـالى تحسين الشئون الاقتصـادية والاجتماعية لجموع العـاملين ، وتتابعت الأفـكار والجهود ، واخذ الفكر الادارى يثرى بجهود هؤلاء جميعا ، وتطور الفـكر الادارى بحيث اصبحت له مدارس ادارية ، تعبيرا عن هذه الثورة الفكرية الادارية المستمرة ، الأمر الذى يدعونا الى أن نعرض فى ايجاز الى بعض الجهود التى بذلت لايجاد نظرية للادارة .

حول نظرية للادارة

فكرة الادارة :

اذا نظرنا الى طبيعة الانسان وأسلوبه فى الحياة ، وجدنا أنه مدنى بطبعه ، أى أنه اجتماعى بفطرته ، ولا يسهل عليه أن يعيش منعزلا عن غيره من الأحياء ، ولا يستطيع أن يحقق بجهده المنفرد كل مطالبه فى الحياة ، ولعل هذا هو الذى جعل الانسان يحاول منذ فجر التاريخ البشرى أن يلجأ الى منظمات متوالية لتحقيق أهدافه ، فبدأ بالأسرة ، وانتقل الى القبيلة ، ثم الدولة ، ثم منظمات أخرى .. وهو يريد من وراء كل ذلك أن يحقق تبادل المعونة بين أفرادها ، ومعنى هذا أن الانسان لابد له من أن يتعاون مع بعضه بعضا ، وهو فى تعاونه من أجل تحقيق أهدافه يحقق جهدا بشريا .. هذا الجهد البشرى يتضمن على ما يمكن أن يطلق عليه مقدما .. فكرة الادارة .

ولعل طبيعة الانسان التى خلق عليها ، والتى تفرض عليه أن يسعى وراء الرزق لكى يعيش ، هذا بالاضافة الى تكوينه الجسدى ، ومشاعره النفسية المتباينة ، قد فرضت عليه كما أوضحنا أن يتعاون مع غيره من الناس من اجل تحقيق أهدافه ، وهو فى سعيه هذا نحو تحقيق أهدافه ، يرغب فى الحصول على اقصى منفعة ممكنة .. مع بذل أقل جهد ممكن .. وتحمل أقل نفقة ممكنة .. مع استبعاد كل ما يعكر عليه مزاجه أو صفو حياته .. هذه المواصفات الفطرية التى توجد فى الانسان ، تنطبق أيضا على مختلف المجموعات البشرية ، أيا كان نشاط هذه المجموعات .. نشاطا تجاريا .. أو عسكريا .. أو دينيا .. أو خيريا .. أو اجتماعيا .. فاذا كان على هذه

المجموعات البشرية ان تعمل لكى تحقق اهدافها ، فان هذا يعنى بالضرورة وجود نوع من الادارة ، ووجود هذه الادارة يعنى انها تقوم بتهيئة الظروف البيئيـة المحيطة بالجماعة بحيث تكون صالحة للعمل ، كمـا يعنى أيضا أن هذه الادارة تقوم باوجه النشاط الذى يمكن هذه الجماعة من تحقيق أهدافها ، أى انها .. تخطط .. وتنظم .. وتعين القوى العاملة .. وتوجه .. وتراقب .

ولما كانت الجماعة البشرية قائمة منذ أن خلق الله الانسان[١٢] ، ونظرا لأن الانسان هو سيد الأحياء فى هذه الأرض ، وهو خليفة الله فيها ، فقد ميزه عن سواه بالعقل والتفكير وسعة الذكاء ، وغير ذلك من الهبات والطاقات ، نظرا لكل ذلك ــ فقد كان من المفروض أن تــكون العلوم التى تنظمه ، وتدير له أوجه نشاطه ، نقول من المفروض أن تكون مثل هذه العلوم من أكثر العلوم ازدهارا وتقدما .

وفى الحقيقة ، فان هناك من يقرر أنه يتضح من ترجمات[١٣] أوراق البردى المصرية ، والتى يرجع تاريخها الى ١٣٠٠ سنة قبل الميلاد ، يتضح منها أن القــدماء المصريين كانوا يهتمون جــدا بتنظيم وادارة الدولة ومختلف أجزائها ومرافقها ، وأن الاهرامات فى مصر ، ومهــارة النبى يوسف عليه السلام فى معالجته للمجاعات التى سادت وقتئذ ، لخــير شاهد على وجود المهارة الادارية فيما مضى .. كما ويقررون أن مثل ذلك كان يوجد أيضا فى الصين القــديمة ، وأن تعاليم « كنفوشــيوس Confucius » كانت تتضمن مقترحات عملية للادارة العامة للدولة على أسس ســليمة ، وكانت تؤكد على ضرورة اختيــار « قيــادات قادرة Capable Officers » وتعيينها فى شتى مواقع الدولة ، بحيث تتوافر الأمانة والنزاهة وروح الايثار والبعد عن الأنانية .

وكذلك اذا رجعنا الى سجلات الفترات الأولى من تاريخ اليونان ، فاننا نجد كثيرا من المؤشرات التى توضح تقدير اليونانيين لوظيفة الادارة ، وذلك على الرغم من عدم القائهم أية أضواء على استخدامهم لمبادىء الادارة ، وخير شاهد على ذلك هو وجود « الكومونولث الأثينى Athenian Commonwealth » فقد كانت له مجالسه Councils ومحاكمه الشعبية Popular Courts ، وقادته الاداريين الرسميين Administrative Officials ، ومجلس القادة Board of Generals هذا فضلا عن أن تعريف فيلسوفهم « سقراط Socrate » للادارة يكاد يتفق فى مفهومه مع مفهوم وظيفة الادارة فى تطورنا الحديث ، حيث أنه عرفها بأنها « مهارة منفصلة عن المعارف الفنية والخبرة العملية "A skill separate from technical knowledge and experience".

وكذلك اذا رجعنا الى سجلات روما القديمة Ancient Rome ، فيما يتعلق بالادارة ، فاننا نجدها غير كاملة ، غير أنه كان من المعروف جيدا أن التعقيدات فى الوظيفة الادارية أدت الى تطوير « الأساليب الفنية للادارة Management Techniques تطويرا ملحوظا • ووجود نظام الحكم الرومانى ، ومنزلة حكامهم Roman Magistrates الرفيعة ومجالات نفوذهم الواسعة ، توضح العلاقة الهرمية التى كان يتميز بها تنظيمهم • ويمكن أن يقال فى الحقيقة ، أن السر وراء عبقرية الرومان الفعلية ، ونجاح امبراطوريتهم ، انما يعود بالدرجة الأولى الى قدرتهم على تنظيم شئونهم • فمن خلال مبدأ التدرج الهرمى Scalat Principle وتفويض السلطة ، تمكنت روما من التوسع ، وحققت امبراطورية ذات كفاءة تنظيمية لم يكن لها شبيه من قبل •

وكذلك يمكننا أن نقول أن من أقدم المنظمات كفاءة فى تطبيق أساليب تنظيمية وادارية فعالة ، « الكنيسة الكاثوليكية الرومانية

« The Roman Catholic Church » ، ومن الأمثلة الحيـة على ذلك التدرج الهرمى فى تفويض السلطة الممنوحة لمختلف المنظمات الاقليمية التابعة لها ، والتخصص فيما يتعلق بالنشاط الوظيفى الذى تمارسه ، واستخدامها المبكر لأسلوب الادارة الاستشارية Staff-device

وفى الاسلام فاننا نرى أن نظام الحكم وضع صالح الجماعة فوق صالح الفرد ، وجعل نظام الحكم أمانة ينبغى أن تؤدى على خير وجه ، « ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل » •• وكذلك جعل الشورى أساس الحكم حيث يأمر الله الرسول عليه الصلاة والسلام بذلك فى قوله تعالى « وشاورهم فى الأمر » •• « وأمرهم شـورى بينهم » •• وحق الأمة فى أن تختـار حكامها •• تعينهم •• وتعزلهم •• وتراقبهم فى كل تصرفاتهم الشخصية والعامة •• وكذلك الحريات العامة وحدود التمتع بها ، وتنظيم بعض قواعد بناء الاسلام ، مثل اقـام الصلاة •• وايتاء الزكاة •• وصـوم رمضان •• وحج البيت لمن استطاع •• الى غير ذلك من المبادىء التى ترشد الى الأسلوب الأمثل فىالمعاملات بما يحقق أسسا قويمة للجماعة البشرية ، يؤدى تطبيقها الى تحقيق الأمن والرضا والاستقرار للجميع •• كل هـذا ترك حصـيلة وافرة من النظم والأساليب التى طبقت ، والتعليمات التى صـدرت ووجهت •• ولم تمنع امتداد رقعـة الدولة الاسلامية على أجزاء من صعيد آسيا وأفريقيا وأوروبا من أن تـكون تعليمات الحكم الادارية والنظامية فى غاية من الوضوح ما زال يضرب بها الأمثال حتى اليوم •

ولعـل من المناسب أن نوضح فى هـذا المقام ، أن التنظيمـات العسكرية على ممر العهود كان لها أسلوبها التنظيمى والادارى الذى استفادت منه المنشآت التجارية ، وقد كان أسلوبها التنظيمى والادارى

بسـيطا حتى زمن قريب ، اذ كان يتم فى حدود البنيان الهـرمى الذى تتحدد من خلاله السلطات والعلاقات ، ويتم توصيل الخطط والتعليمات بما يرفع من المعنويات ويمكن من تحقيق الأهداف .. وهناك من يقرر أنه حتى « نابليون بونابرت » القائد الأوتوقراطى ، كان يضيف الى قوته القيادية شرحا دقيقا لأهداف التعليمات التى كان يصدرها الى ضباطه وجنوده .

وهناك من يضيف الى قائمة الجماعات والمفكرين الذين ركزوا على أهمية ايجاد نظام للدولة يدار بأعلى قدر من حسن التوجيه الادارى ، جماعة الكاميرال « Cameralists » .. وتتضمن هذه المدرسة المفكرين والمهتمين بالادارة العامة فى كل من ألمانيا والنمسـا . وكانوا يدينون بنفس المعتقـدات التى يدين بها أصحاب « المدرسـة التجارية » من الانجليز ، وأصحاب « المدرسة الفيزوقراطية » من الفرنسيين ، فيمـا يتعلق بالاقتصاد السياسى ، والتى سادت من القرن السادس عشر حتى القرن الثامن عشر .. غير أنهم كانوا أكثر منهم اهتماما بقدرة التوجيه الادارى المنظم على تحقيق الازدهار والنمو والتقدم ، وهم فى هـذا يقولون ، أنه اذا كان حسن التنظيم يمكن الفرد من زيادة ثروته ، فانه من باب أولى يكون لازما لادارة الدولة أو مرافقها .. ومن هنا استنبطوا بعض المبـادىء الادارية ، وكانت نظرتهم تتصف بشـمول الأسـاليب الفنيـة الاداريـة "Universality of Management Techniques" وأكدوا فى تطبيقهم على جوانب هامة متعـددة ، كالتخصص الوظيفى وحسن تدريب واختيار المعاونين لمختلف الوظائف الادارية ، وانشـاء جهاز محاسـبى للدولة ، والسرعة فى الاجراءات القـانونية ، وأخيرا تبسيط الاجراءات الادارية .

اى ان فكرة الادارة بكل ما تعنيها من افتراضات ،
وما تستهدفه من اهداف فلسفية واجتماعية كانت

قائمة فى مختلف العهود .. فمما لا شك فيه أن الجماعات البشرية كانت تعيش حياتها المدنية والعسكرية .. وأن هذه الجماعات كانت تتحرك .. وهى فى تحركها ، كان يوجد من يوجهها .. وكان يوجد من يخضع لهذا التوجيه .. وكان يوجد أيضا المنتفعين من وراء هذا الجهد والنشاط البشرى .

تأخر نظرية الادارة :

غير أننا يمكننا أن نقول أن الجهود التى بذلت نحو استنباط مبادىء .. وقواعد .. ونظم .. واجراءات للادارة ، أو انتهاج أسلوب علمى فى البحث والدراسة للادارة يسمح بأن تكون لها نظرية ، ويسمح للادارة بأن تصبح علما متعارفا عليه مستقلا بقواعده ونظمه ، نقول أن هذا قد تأخر كثيرا ، نظرا لاعتبارات عديدة ، ذكرنا بعضها سابقا ، هذا بالاضافة الى أن النشاط التجارى فيما مضى لم يكن من المهن المرموقة ، أو المهن التى يتطلع اليها على وجه الخصوص فئة المثقفين ، فقد كانت تعتبر المهن التجارية من « المهن الحقيرة Degrading Occupation وحتى نضرب مثلا على ذلك نشير الى وصف نابليون بونابرت للانجليز عندما أراد تحقيرهم .. فقد وصفهم بأنهم أمة من « أصحاب الحوانيت Nation of Shop-keepers » . هذا بالاضافة الى أن علماء الاقتصاد ساروا فى بحوثهم ودراساتهم التحليلية للمشروعات التجارية ، على هدى الأسلوب الذى رسمه لهم أستاذهم « آدم سميث » .. الذى كان يهتم بتدعيم ثروة الأمة ، وكان « آدم سميث » يصف رجال الأعمال بأنهم[١٤] « مجموعة من الرجال .. لا تتفق مصالحهم مع مصالح الجماهير .. ان مصالحهم غالبا ما تكون فى خداع الجماهير وظلمهم .. وتبعا لذلك .. فانهم فى أحيان كثيرة خدعوا الجماهير وظلموهم » .

وفيما يلى نسوق تعبيره :

"They are an order of men, whose interest is never the same with what of the public, who have generally an interest to deceive and even to oppress the public, and who accordingly have, upon many occasions, both deceived and oppressed it".

هكذا كانت النظرة الى التجارة •• والى رجال الأعمال •• هذه النظرة أخرت الجهود نحو ايجاد نظرية للادارة ، حتى علماء النظريات السياسية لم يهتموا بها الاهتمام الكافى ، على الرغم من أن الادارة من أهم واجبات الحكومة •• والحكومة تعتبر أقدم وأشمل شكل من أشكال التنظيم الاجتماعى •• ان اهتمامهم كان يتجه بالدرجة الأولى نحو وضع سياسات على المستوى القومى والعالمى •

وفى الحقيقة ، يمكننا القول أن الثورة الصناعية ، والتقدم المذهل فى العلوم والفنون التطبيقية •• والنظرة الجدية الى دور الانسان فى نطاق التجمعات البشرية ، وخلق حوافز تدفعه الى أن ترتبط أهدافه بأهداف المشروعات •• هذا بالاضافة الى الأزمات الاقتصادية الكبرى التى اجتاحت العالم وعلى وجه الخصوص عام ١٩٢٩ ، وما ترتب على ذلك من تطبيق أساليب جديدة لتدعيم الاقتصاد والتغلب على الأزمة فى بعض الدول ، كما هو الحال فى الولايات المتحدة الأمريكية عندما طبقت النظام الجديد الذى أطلق عليه New Deal كل هذا أدى الى الاهتمام بطبيعة الدور الذى يقوم به المديرون •

ثم حدثت الظروف التى أدت الى تكثيف الجهود نحو ايجاد نظرية لادارة الأعمال التجارية .. هذه الظروف هى ظروف الحرب العالمية الثانية ، فقد كان هناك حرص شديد على زيادة الانتاج ، بأقل التكاليف الممكنة ، وهذا الحرص هو الذى ركز على الدور الذى يمكن أن يقوم به المدير فى هذا المجال ، فقد اعتبرت الادارة هى العامل الاستراتيجى لامكان تحقيق هذا

الهدف .. وهكذا تدفع الحاجة المجتمعات الى بذل مزيد من الجهد للتغلب على ما يقابلها من مشـــكلات .. وليس هناك مشكلات أعقد من مشكلات الحروب التى تهدد الأمم بالخطر .. فتعمل على زيادة الانتاج، فى ظل ظروف تفقد فيها أبناءها .. الأمر الذى يحفزها على أن تبذل جهودا مضاعفة لكى تتعرف على أفضل الأســـاليب لتوجيه النشاط الانســـانى بحيث يحقق الكفاءة الانتاجية .

ان التطور الصناعى الكبير الذى حـدث أدى الى كبر أحجام المشروعات ، ووجود وحدات للعمل كبيرة ، يعمل فيها عدد كبير من الأشخاص .. أى زيادة التجميع والتركيز لعناصر الانتاج فى مكان واحد ، وفى مصانع ضخمة .. واقترن ذلك باتساع أسواق الاستهلاك ، وخلق أساليب الائتمان القادرة على المعالجة المصرفية .. هذا وغيره أدى الى بروز أنواعا متعددة من المشكلات الادارية لم تكن معروفة من قبل .. الأمـــر الذى كان له أكبر الأثر فى توجيه الجهود نحو الاهتمـــام بالمشاكل الادارية الملحة والمتزايدة ، بحيث يمكن القــول أن الادارة أصبحت أسلوبا من أساليب العمل لا يجيده الا هؤلاء الذين تعلموه وخبروه ، ومارسوه وطبقوه .. وهناك من يقرر أن من أوائل النشاط الادارى الذى برز ، ادارة الانتاج — وادارة الأفراد نتيجة لأهميـــة العلاقات الانسانية والحقــوق العمالية .. ثم برزت ادارة التـــكاليف للتغلب على المنافسة فى الأسعار ، والسعى وراء زيادة الربح .. ثم ادارة المبيعات لتحقيق أكبر خفض ممكن فى نفقات البيع والتوزيع ودراسة السوق والعملاء ، ثم ادارة الشراء .. ثم تبين أهمية وجود عــلاقات طيبة وحسنة بين القوى البشرية العاملة فى الداخل .. وبين المنشـــأة فى الخارج .. فأدى هذا الى انشاء ادارة العلاقات العامة .. وهكذا أخذ يتوالى ظهور الوظائف التخصصية المختلفة من فنية وعامة ، وذلك

نتيجة للتطور العلمى والاجتماعى والفكرى والصناعى والادارى والاقتصادى بحيث يمكن القول أن الادارة الحديثة بما وصلت اليه الآن ان هى الا نتاج وثمار عملية تطورية معقدة وطويلة ، مازالت تأخذ طريقها نحو الارتقاء والاتقان •• وذلك عن طريق البحث العلمى للفكر الادارى •• تعمل نحو ايجاد « نظرية للادارة » ••

مفهوم النظـرية :

يعرف الأستاذان Paul R. Mort and Donald. H. Ross فى كتابهما • مبادىء مدرسة الادارة[١٥] Principles of School Administration النظرية بأنها « أدق صورة عقلية لكيفية عمل الكائن الحى ، آخذة فى الاعتبار كل الحقائق والظواهر المعروفة • والنظرية الجيدة تكون للتطبيق، ولا يوجد فيها شيء غير عملى •• وعلى قدر اعتماد النظرية على الحقائق • يكون التطبيق المستند اليها سليما وحكيما • أما اذا استند بناء النظرية على عناصر بعيدة عن الحقيقة ، فانها تكون نظرية سيئة ، ويكون الاستناد اليها فى التصرف ضربا من اللهو والعبث ، ويكون مثل من يطبقها مثل فأر يجرى بطريقة عشوائية فى مجاهل الغيب • ان النظرية الجديدة هى القدرة على تحسس الطرق نحو الهدف بأقل قدر من العشوائية والتخبط » •

وحتى يمكن أن تكون النظرية على جانب كبير من الوضوح ، فان المنطق العلمى يتطلب أن يكون هناك اتفاق على دقة المفاهيم والمصطلحات المستخدمة فى البحث والدراسات التى تجرى من أجل بنائها •• وينبغى البعد تماما عن النظرة الشخصية فى بناء النظرية وذلك خشية أن يكون كل ادارى لنفسه نموذجا للعمل •• ويطلق عليه نظريه !! ••• لأن ذلك يعتبر خلطا للامور •• فنموذجه للعمل الذى يؤديه يعبر عن مجموعة من القواعد الأبجدية التى كونها نتيجة لخبراته التطبيقية ، ونظرا لأن هذه

الخبرات محدودة بالضرورة ،فان القواعد الأبجدية المستخلصة غالبا ما ينقصها العرض . والعمق والاستنتاجات المنطقية اللازمة لتكوين النظرية ... وقد يكون الادارى رأيا عن كيفية حل المشكلات المتعددة التى يواجهها كل يوم ، الا أنه لا يجب أن يخدع نفسه بوهم ان هذا الرأى هو نظرية من النظريات !٠

ان طبيعة الجهود التى تبذل نحو الوصول الى نظرية مناسبة للادارة هى فى حقيقتها حركة نحو الوصول الى أسلوب علمى فى الادارة .. هذا الأسلوب يمكن أن يؤكد كثيرا فى الحقائق المستخلصة عن طريق الدراسة والبحث العلمى الدقيق .. فينبغى دائما تفسير الحقائق ، وعلى أساس الوصف والتفسير يمكن التوصل الى التنبؤ الدقيق ، وكل هذا يتطلب أن يخضع الاستقصاء العلمى لعديد من المعايير ، والتى منها الموضوعية Objectivity ، أى البعد عن التحيز لوجهة النظر الشخصية ، والنتيجة المستقرة Reliability أى مدى الدرجة التى يتوصل بها الى نفس النتيجة باحثون متعددون باستخدام نفس المادة العلمية بنفس الطريقة ، وكذلك تعريف مجموعة الاجراءات Operational Definitions ، التى تسمح بادراك وتحديد الظاهرة موضع الاختبار ، فضلا عن الوضوح والشمول Comprehensiveness ٠

ولعل من الحقائق المعروفة ، صعوبة التوصل الى تعريف جامع مانع لمفهوم النظرية وهناك تعريفات متعددة فى هذا الموضوع ومنهم هربرت فيجل Herbert Feigl الذى يعرف النظرية بأنها[١٦] « مجموعة من الفروض يمكن عن طريقها باستخدام المنطق الرياضى التوصل الى قوانين تجريبية ، ومن ثم تعطى النظرية توضيحا لهذه القوانين التجريبية » أى أن النظرية هى أساس مجموعة من الفروض التى يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادىء التجريبية ٠

على هدى هـذه الآراء ، يمكننا أن نلقى أضـواء على البحوث والدراسات التى أجريت من أجل تأصـيل العلم الادارى ، فقد تشعبت البحوث والدراسـات وترتب على ذلك وجود مدارس فـكرية ادارية متعددة ومتشعبة ، أسهم كل منها بقدر فى تدعيم العلم الادارى •• وبذل جهدا مرموقا نحو ايجاد نظرية للادارة ، ولعلنا نردد الحقيقة حينما نذكر أنه يكاد يكون هنالك اجماع على أن بدأ ظهور الجهود نحو ايجاد نظرية للادارة انما يقترن بالجهـود التى بذلها « فردريك ونسلو تايلور » ، وزميله « هنرى فايول » والتى وصـفتها المراجع بـ (مدرسـة الادارة العلمية) ، والتى تميزت بجهود كثيرة تتعلق بالبحث والدراسة نحـو جوانب السلوك الفنى والتخصص الوظيفى ، ثم تتابعت الجهود نحو اكتشاف الكنه الحقيقى لوظائف المديرين ، والأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق قدرتهم على تنسيق الجهود البشرية وتوجيهها نحـو تحقيق أهداف مختلف المشروعات والوحـدات ، واذا كان من المستحيل أن نعدد جميع الجهود الا أننا سنوضح بعضها ، ويمكن لمن يريد ، أن يستزيد من مناهل المراجع العلمية الادارية العديدة التى تحفل بها مكتبات العلم الادارى المعاصر ، وهى عديدة •• ومتوافرة •

المدارس الإدارية

١ ـ مدرسة الادارة العلمية :

The Scientific School of Management

تهتم مدرسة الادارة العلمية بتحقيق الكفاءة الانتاجية ، بما يتناسب مع التطور الآلى والفنى الذى حدث فى أعقاب الثورة الصناعية، ولعل أبرز الذين اهتموا بدراسة هذا الموضوع هو « فردريك ونسلو تايلور » الذى يعتبره علماء التنظيم والادارة « أبو الادارة العلمية » وهو أمريكى .. كان يبذل جهدا كبيرا لتحقيق الكفاية بشتى صورها . وفى أى مجال يشترك فيه ، أو تكون له ميول مرتبطة به ، فهذا الرجل مثلا كان يهتم بلعبة الكرة الأمريكية التى يطلق عليها « البيسبول » Baseball ومن أجل تحقيق الكفاءة والمهارة فى هذه اللعبة ، ابتكر طريقة جديدة لرمى الكرة هذه الطريقة عبارة عن امساك الكرة وراحة اليد الى أسفل الى جانب الجسم وقد ثبت أن الأسلوب الذى ابتكره لامساك الكرة ، ورميها ، حقق مزيدا من المهارة فى هذه اللعبة ، وأن هذا الأسلوب هو الذى مازال يستخدم حتى الآن .. كذلك أعد مضربا للعبة التنس .. فقد كان المضرب القديم مستديرا ، غير أنه أجرى بعض التجارب التى خرج منها باعداده مضربا جديدا للتنس على شكل ملعقة ، أى مسحوبا فى استدارته من الطرفين ، ودخل به عديدا من المباريات ، وكانت النتيجة أنه كسب عديدا من البطولات بمضربه الجديد .. وهكذا كان أسلوبه .. يحكم عقله من أجل ابتكار شيء جديد لتحقيق الكفاءة فيما يقابله من نشاط فى الحياة .

ونظرا لأن ظروفه دفعته الى الالتحاق بالشركات الصناعية فى أمريكا ، فقد راعه وأفزعه ما شاهده عن قرب من وسائل الاسراف

والضياع التى يتحقق بها الانتاج فى الصـــناعة الأمر الذى حفزه على البحث والدراسة ، واجراء التجارب للتغلب على ذلك ، والعمل على تحقيق الكفاءة الانتاجية ، وقد تميز اجراء هـــذه البحوث بالأسلوب العلمى ، الأمر الذى دفعه شخصيا الى أن يطلق عليها «الادارة العلمية».

والادارة العلمية من وجهة نظره تتطلب ثورة عقلية لدى جميع من يقومون بالمهام الادارية وكذلك جميع العمال .. أنه يرى أن عليهم جميعا أن يتعاونوا من أجل اكتشاف أساليب فنية جديدة للانتاج .. وفى سبيل تحقيق ذلك سار فى جهوده العلمية والتطبيقية على مستوى ادارة المصنع كما يلى :

أولا ــ قسم العمل الذى يقوم به العامل الى حركات بسيطة أولية.

ثانيا ــ قام بدراسة علمية لجميع الحركات التى يؤديها العمال أثناء أدائهم لأعمالهم .. واستطاع عن طريق هذه الدراسة أن يتعرف على كثير من الحركات غير الضرورية التى يستخدمها العمال أثناء عملهم .. ثم استبعد غير الضرورى منها .

ثالثا ــ قام بدراسة علمية لأسلوب أداء العمال لعملهم بعد استبعاد الحركات الزائدة غير الضرورية وذلك عن طريق رصد أســلوب الأداء مقترنا بالزمن الذى يستغرقه أداء كل حركة وذلك عن طريق الاســتعانة بساعة التوقيت والتى يطلق عليها ساعة الايقاف Stop Watch .

رابعا ــ اختيار أفضل الطرق وأسرعها فى أداء مختلف الحركات ثم ايجاد أســلوب قياسى لأداء كل عملية وبذلك تجنب كثيرا من الوقت الضائع .. الأمر الذى يترتب عليه زيادة الانتاج .

خامسا ــ قام بدراسة للتعرف على الفترات التى يصل فيها العامل

الى حد التعب بحيث ينبغى أن يأخذ العامل فيها فترة راحة وذلك للتغلب على الاعياء البدنى •

وقد كان يستهدف من وراء ذلك زيادة الانتاج •• وبذلك يزداد أجر العامل وفى نفس الوقت تؤدىزيادة الانتاج الى زيادة المبيعات •• وبالتالى زيادة دخل أصحاب المشروعات •

وقد أدت هذه الدراسات فى بدايتها الى عدم رضا العمال عنها • بل أكثر من هذاحقدهم عليها وعدم تجاوبهم السريع لتطبيق أسلوبها ، وذلك على الرغم مما كان ينادى به « فردريك ونسلو تايلور » من أن اسلوبه الجديد يستهدف أكبر قدر من الرفاهية لكل من صاحب العمل •• والعمال

ولعـــل من المناسب ان نوضح ان مدرســة الادارة العلمية تدين فى كثير من المعـــارف التى أدت الى نشأتها وتطورها الى عدد من الباحثين قبل « فردريك ونسلو تايلور » . وكذلك الكثير من الباحثين بعده .. غير اننا نشير فى هذا المقام الى اننا ســـنتعرض فى دراستنا بشىء من الايجاز الى أبرز من قدموا بحوث ودراسات نظرية وتطبيقية ادت الى ايجاد علم يطلق عليه « علم الادارة » .

واذا كان لنا أن نزيد الأمر ايضـــاحا ، فاننا مثلا أوضـــحنا أن « فردريك ونسلو تايلور » نادى بتقسيم العمل •• فهل هو مثلا أول من نادى بتقسيم العمل ؟ الحقائق العلمية توضح أن الاقتصادى الكبير « آدم سميث[١٧] Adam Smith » نادى فى كتابه المشهور « ثورة الأمم Wealth of Nations » فى عام ١٧٥٠ بالمزايا الاقتصادية التى يمكن أن تتحقق نتيجة للأخذ بمفهوم تقسيم العمل والتخصص •• وكذلك زميله « تشارلز بابدج[١٨] Charles Rabbage » الذى عاش فيمـــا بين

عـامى ١٧٩٢ و ١٨٧١ والذى أوضــح فى كتابه الذى أصـــدره عام ١٨٥٠ وموضوعه « اقتصـــاديات التصـنيع » المزايا العـديدة التى يمـكن للمشتغلين بالصـناعة أن يحققوها بتطبيقهم قواعـــد تقسيم العمل والتخصص ، بل لعله من الأوائل الذين قاموا ببحـوث ودراسات تطبيقية توضح القانون الاقتصادى الذى يتعلق بـ « تناقص التكاليف » .. وذلك عندما أوضح فى دراسة علمية تناقص التكاليف فى صناعة الدبابيس .. وكذلك بحث فى أثر العرض والطلب فى تحـديد الأسعار .. وضرورة تطبيق علاقات صناعية جديدة بين القوى العاملة فى الصناعة أساسها سيادة الروح الانسانية فى اطار تقسيم العمل الذى نادى به .. تلك الروح التى تخلق نوعا من التفاهم بين العاملين ، وينعكس أثرها على زيادة الانتاج وتحسين المستوى الاقتصادى للعاملين .. هذا بالاضـافة الى زيادة المبيعات والتى يترتب عليها بالتـالى زيادة أرباح أصحاب الصـناعات ، الى غير ذلك مما كان له أثر كبير فى دراســات الباحثين ، بحيث يمكننا أن نقرر أن كثيرا مما أوردوه يعتبر اضـافات قيمة ، أسهمت فى ايجاد أساس للبحوث والدراسات التى أجريت فيما بعد .. وكثير منها مازلنا نأخذ به حتى الآن .

هذا التوضيح يعتبر على جانب كبير من الأهميـة للباحثين والدارسين فى موضوع « الادارة العلمية » .. وذلك حتى يتعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم بالقدر الذى تتطلبه طبيعة الدراسة التى يقومون بها ، أو البحوث التى يطلب اليهم أداؤها .

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أيضا ، أننا اذا كنا قد أشرنا الى « فردريك ونسلو تايلور » على أنه أبو الادارة العلمية .. فان هناك أيضا عالما آخر .. يعتبر من أبرز العلماء الذين أسهموا فى نشأة علم الادارة .. عاش هذا العالم فى نفس الحقبة من الزمان التى

عاش فيها زميله « فردريك ونسلو تايلور » ، وهو « هنرى فايول » الذى وضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والادارة • وتعمق فى بحوثه ودراساته الى الدرجة التى مكنته من أن يضع نسبا مئـوية للقدرات التى يجب أن يتصف بها مختلف الموظفين بالمنشآت الصناعية •• كذلك تناول فى بحوثه تحليلات للهيـكل الادارى وطريقة تطبيـق الوظيفة الادارية •• وسنتناول باذن الله بشىء من التفصيل بحوث هذين العالمين فى الفصل الثانى من هذا المرجع مؤكدين أن دراستنا لهـذين العالمين بشىء من التفصيل لا تنقص من قدر الكثيرين الذين أسـهموا ببحوثهم ودراساتهم فى نشأة الادارة العلمية بل ان المنهج العلمى الذى اتبعناه هو الذى فرض علينا ذلك •

ومما لا شك فيه أن هناك روادا كثيرين أسهموا ببحوثهم ودراستهم فى تطـور الادارة العلمية بحيث وصلت الى ما هى عليـه الآن ، فان معاصرى فردريك ونسلو تايلور ومن تبعه من الباحثين أخذوا يقومون بمزيد من الدراسات التطبيقية لكى يطوروا شتى مناحى الحياة وفقـا لمنهج وأسلوب علمى •

وحتى نضرب مثلا للفكر الادارى الذى يتابع بعضه بعضا عن طريق مواصلة الدراسة وتحقيق الكفاءة الانتاجية فى مختلف مواقع العمل ، فاننا نشير الى الجهـود التى بذلهـا فرانك •ب• جيلبرث Frank B. Gilberth وهو أحد المشتغلين بميدان تحقيق الـكفاية الانتاجية ، والذى استفاد من التعاليم التى وصل اليها فردريك ونسلو تايلور ، وطورها عن طريق تحديده وتسميته لأكثر مجموعات الحركات حدوثا فى الصناعة،وهى من وجهة نظره سبعة عشر حركة اسمها ثيربليجز Therbligs وهذا الاسم مكون من حروف أسمه مكتوبة فى وضع معكوس •• وهذه الحركات اذا ترجمناها الى اللغة العربية •• فهى كما يلى : يبحث ، يجد ،

يختار ، يمسك ، ينقل محملا ، يوضع ، يجمع ، يستعمل ، يفرق ، يفتش ، قبل الوضع ، يفك ، ينقل فارغا ، راحة ، تأخير لا يمكن تجنبه ، تأخير يمكن تجنبه ، خطة •• ولكل حركة من هذه الحركات رمز يدل عليها ، ورسم يصور العملية ، ويشرح الترتيب الذى يحدث به وكذلك التوقيت الخاص بهذه الحركات • واستخدم « جيلبرث » وزوجته التى ساعدته فى عمله مبتكرات حديثة مثل التصوير الفوتوغرافى السريع فى محاولتهما للحصول على سجل كامل خاص بتفصيلات جميع حركات العمل ، وقاما بتحسين جوهرى لطريقة « تايلور » التقريبية للفحص •

ولمزيد من التوضيح لأسلوب جيلبرث فى تحقيق الكفاءة الانتاجية ، اخترنا للمناقشة البحث الكلاسيكى فى البناء الذى قام به جيبلرث فهذه الحرفة تعد من أقدم الحرف وأكثرها محافظة ، ولم يطرأ عليها خلال مئات السنين أى تحسينات فى الأدوات والمواد المستعملة أو فى طرق وضع الطوب •• ولقد قام « جيلبرث » الذى كان يزاول هذه الحرفة فى شبابه باعداد تحليل مفصل للحركات المتضمنة فيها وكذلك الأدوات المستعملة • فبين بالتحديد الموضع الذى يجب أن تشغله كل من قدمى البناء وذلك بالنسبة للحائط ووعاء المونة وكومة الطوب ، لكى يصبح من غير الضرورى أن يخطو خطوة واحدة أو اثنتين نحو كومة الطوب ، ثم بعيدا عنها فى كل مرة يريد أن يأخذ فيها قطعة من الطوب • وبحث كذلك أفضل ارتفاع لوعاء المونة وكومة الطوب ، واتبع ذلك بتصميم منصة خاصة عليها منضدة يمكن أن يوضع عليها جميع المواد لكى يبقى الطوب والمونة والرجل والحائط فى أوضاعها الصحيحة • ويقوم أحد العمال المختصين بتعديل ارتفاع المنصة (الصقالة) باستمرار لتناسب جميع البنائين ، وذلك حسب التغير الذى يطرأ على الحائط فى الارتفاع• وبمثل هذا الجهاز البسيط وفر على البناء الجهد الذى يبذله فى الانحناء

الى أسفل حتى مستوى قدميه عند أخـذ كل طوبة أو قدر من المـونة « بلسطرين » ثم يعتدل مرة ثانية • وعندما نعرف أن كل بناء خلال عمله يخفض جسمه ، ولنفرض أن وزنه ٧٥ كيلو جرام ، الى أسفل لمسـافة قدميه ثم يرفعه مرة ثانية نفس المسافة وذلك أكثر من ألف مرة فى اليوم ، رافعا فى كل مرة طوبة تزن حوالى خمسة أرطال ، يمكننا أن نقدر حينئذ مدى توفير الطاقة بواسطة مثل هذا الابتكار السهل البسيط •

وشملت التحسينات الأخرى الوضع الصحيح للطوب كى يكون أفضل جانب من جوانبها الى أعلى وأن توضع فى اطارات خشبية خاصة لكى يمكن تناولها ووضعها مباشرة بدون تخبط على غير هدى أو بدون قلبها ، والوضع الصحيح لمجموعة الطوب حيث يمكن الوصول اليهـا بأقل مشقة ، والطرق الخاصة لخلط المونة حتى يمكن وضع الطوبة على عمق مناسب عند الضغط عليها باليد الى أسفل ، وبذلك توفر الجهـد الضائع فى الطرق على كل طوبة • وخلال هذه الدراسة المفصلة الدقيقة اختزل جيلبرث عدد الحركات المطلوبة لوضع كل طوبة من ١٨ حركة الى ٥ حركات • وفى توضيح عملى لهذه الطريقة ، قارن بين عدد الطوب الذى يتم وضعه فى الساعة الواحدة فى تنفيذ الأعمال التى يقوم بها عمال النقابة الذين دربهم ببناء حائط مصنع سمكه ١٢ بوصة بنوعين من الطوب على جانبى الحائط ، ثم قارن بين الطريقة القديمة والجديدة وبين « جيلبرث » أن نتيجة طريقته كانت بناء ٣٥٠ طوبة فى الساعة الواحدة اذا قورنت بنتيجة الطريقة القديمة وهى ١٢٠ طوبة •

وهـكذا تتابعت الجهود التى تحـكم العقل .. وتسـتند الى المسـلك العلمى الواضح فيما يتعلق بالمشكلات الصناعية والاجتماعية .. تعمل على احلال العلم محل التبريرات الوهمية للقرارات النظرية .. وتضـع البرامج التى تضطلع بها عقـول تجمع بين

الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية القائمة على التجارب المستفيضة ، وكانت هذه التجارب من أهم مراحلها المبكرة ، وسنزيد الأمر تفصيلا فى الفصل الثانى •

مدرســة بحوث العمليات : The Operational School

تستخدم بحوث العمليات فى مجال الادارة ، بقصد تقدير نتــائج عمليــات معينة ، Prediction of Consequinces حيث أن رجال الأعمال يهتمون بمعرفة نتــائج التغيير فى السياسات التى يضــعونها ، وكذلك الوصول الى أفضل الطرق لتنفيذ عملية معينة ، كما هو الحال مثلا اذا رغبت المنشأة فى تحقيق زيادة فى مبيعاتها •

وتستخدم مدرسة بحوث العمليات الأساليب العلمية فى دراســة وتحليل المشاكل التى تواجه الادارة،وذلك عن طريق تحليل العملية الادارية Analyzes the Management Process بغـــــرض مد الادارة بالبيانات التى تساعدها فى الوصول الى أفضل الحلول لمواجهة هــذه المشـــاكل ، أى أنها تمثــل أداة هامة من الأدوات التى تسهم فى توفير المعلومات والحقائق للادارة ، بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة فيما يعترضها من مشـــكلات •• كما أنها تستنبط من هــذه البحوث مبادىء للادارة تصلح من وجهة نظرها لبناء نظرية الادارة Theory of Management وهــذه المدرســـة تؤمن بدولية العملية الادارية Universal Process بغض النظر عن نوع أو حجم المشروع الذى تتم فيه العملية الادارية وتبحث فى نظرية للادارة كأسلوب لتنظيم الخبرات ، والعمل على تحسين أساليب التطبيق من خلال البحوث ، واجراء التجارب على المبادىء المستنبطة •• وبذل جهد سليم لتعليم أساسيات الادارة •

وهناك من ينتقد هذه الطريقة ويصفها بانها تقليدية، كما ان هناك من يعتبر ((هنرى فايو)) ابو هـذه المدرسة ، وان كان يقرر ان اتباعها ينسـبونها الى ((فردريك ونسلو تايلور)) ويرى ان السبب فى ذلك يرجع الى أن تعاليم هنرى فايول لم تصل الى أمريكا حتى عام ١٩٤٩ ، حيث صـدرت ترجمة انجليزية معتمدة على نطاق واسع .

ويلخص « هارولد كونز[١٩] وسيريل أودونل » الأسلوب التحليلى الوظيفى لهذه الطريقة حول اجراء البحوث التى تتناول الأسئلة الأربعة الرئيسية التالية :

١ ـ ما هى طبيعة الوظيفة . Function ?

٢ ـ ما هو الغرض من هذه الوظيفة ؟

٣ ـ ما الذى يوضح الهيكل أو البناء الوظيفى ؟

٤ ـ ما الذى يشرح أو يوضح الأسلوب أو الطريقة التى تتم بها العملية الوظيفية ؟

أى أنه ينبغى التعرف على طبيعة الوظيفة بدقة ، حتى يمكن أن تكون موضعا للبحث والتحليل ، وأى غموض فى ذلك يؤدى الى ضعف ادراكنا للموقف .. وبالتالى يؤدى الى نتائج غير حميدة .. ولعل من أسـباب الغموض كثرة تغيير المديرين أو رؤساء الأقسام التنفيذية ، فهؤلاء يؤدى عدم فهمهم الى عدم نجاحهم فى تحقيق أهداف وظائفهم .. وكثيرا ما تكون البيانات التى تجمـع عن طريقهم غير سليمة ، وجمع البيـانات وتحليلها من العناصر الأساسية لبحوث العمليات ، حتى يمكن أن تقوم بفحص كامل للمواقف الفعلية والحقائق الرئيسية المتعلقة بها .. ومن أجل

ذلك يتغير هؤلاء المديرين .. ويأتى الجدد برغبة أكيدة فى الاصـلاح وكثيرا ما يكتشفون مشكلات عديدة ، تقترن للأسف بعهدهم .. وينبغى أن يحسب هذا لهم وليس عليهم ، اذ أنهم يسهمون فى تغيير مناخ العمل بحيث يؤثر العمل بحيث يؤثر فى الكفاءة النسبية لبدائل العمل .. أو النتائج المتوقعة .. خاصة وأنهم يواجهون فى المنشآت الحديثة مشكلات أكثر تعقيـدا بسبب تداخل وتشـابك العـوامل والمتغيرات المؤثرة فى التنظيمات الكبيرة .. الأمر الذى يؤدى الى استخدام أدوات متعددة .. محاسبية وادارية واحصائية .. الخ ، كالاستعانة بالميزانيات التقديرية ، والتكاليف ، والمحاسبة ، والاحصاء ، والرياضة ، والاقتصاد .. الخ . كل هذا من أجل ايجاد نموذج يعبر عن الأوضـاع الأساسية ، ويوضح العلاقات بين العوامل الرئيسية المتعلقة بالموقف الحقيقى .. ومن هـذا النموذج أو الافتراضات التى توصل اليها يمكن التنبؤ بالمتوقع حدوثه ، هذا مع مراعاة أن مثل هذا النموذج يتم قبل تقريره اجراء عدة اختبارات تجريبية مقارنة Experimental Data فى ضوء البيانات أو القيم الفعلية تحت ظروف متغيرة .

ويرى أصحاب هذه المدرسة أن النموذج الذى يتقرر الأخذ به ، ينبغى أن يراجع بصفة مستمرة ، اذ أنه قد تحدث تغيرات أو تطـورات جـديدة تؤدى الى تغيير فى العـلاقة الداليـة بين مختلف الوظائف Functional Relationships مما قد يستدعى تعديل أو تغيير فى النموذج ليصبح صالحا وسليما . مسايرا للأوضاع ، وصالحا للتطبيق .

أى أن بحوث العمليات تعتبر أساسا لتطبيق الطريقة العلمية لحل المشكلات الادارية ايجابيا ، وأن هـذه الطريقة تستخدم العـديد من الأساليب والأدوات، كاستخدامها للبرامج الخطية Linear Programming

كما وتعد استخدام الطرق الاحصائية من أكثر أساليب بحوث العلميات انتشـارا فى الادارة ، نظرا لأنها أقدم من حيث التطبيق ، وأنهـا الأداة الفعالة للتخطيط ، والتنظيم ، والمراقبة ، والتنبؤ بالمستقبل .. اذ أن الاحصاء أداة للاستنتاج واستخلاص النتائج وعمل الخطط عن طـريق دراسة للظاهرة واثبات المعلومات عنها ، ثم تجميـع وتبويب المعلومات بطريقة علمية تمهيدا لاعداد النتائج بشكل يوضح سير الظاهرة .

المدرسـة التجريبية The Empirical School :

تهتم هذه المدرسة بدراسـة سلسلة من التجارب عن مواقف ذات طابع محدد وهذه التجارب تجرى لترشدنا الى أفضل الأساليب لانتهاج أسلوب معين .. وهذه التجارب تطبق عند أدائها الأسلوب العلمى ، فلها أن تستخدم العديد من الأدوات التى تراها مناسبة .. كاستخدام القياس الـكمى .. والآلات وتصميم التجارب المعملية .. وعمـل التصنيفات العلمية .. والبحث عن المبادىء العامة .. الخ .. ويتخير كل باحث الأسلوب والأداة التى تمكنه من أن يضيف جديدا الى المعارف التى يبحث فيها .. وأن يتعـرف على أوجه النقص فيها .. وينير جـوانب الغموض فيها .. ويسير العمل فى الأسلوب التجريبى على أساس قياس أحد العوامل مع تثبيت العوامل الأخرى ، وهكذا الى أن يتعرف الباحث على الآثار التى تحدث نتيجة لتغيير كل عامل .

وأصحاب المدرسـة التجريبية فى الادارة ، يعمـدون الى تحليل أساليب التطبيق والممارسة التى قام بها العديد من المديرين فى مختلف دوائر الأعمال ، وذلك بهدف وضع عموميات ، غالبا ما تستخدم كوسيلة لنقـل المعلومات الى الطالب .. والمثـل الحى لهـذه المدرسـة هو أرنست ديل[٢٠] Ernest Daleأحـد العلماء الذين يدرسـون « ادارة

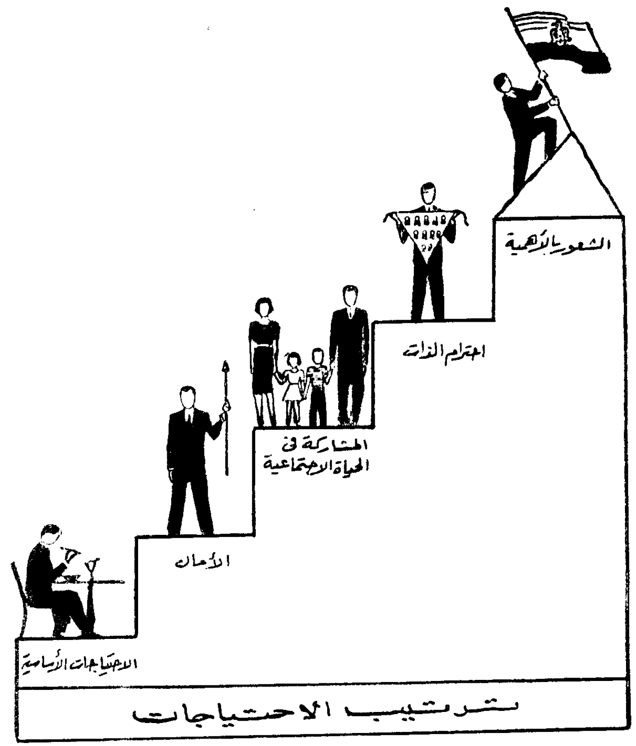
السياسات Management of Policy » عن طريق دراسة وتحليل المواقف والحالات السابقة أى بعض المواقف التى واجهها رجال الادارة فى الماضى ، والقرارات التى اتخذت فى مواجهتها ، ثم انتهاج أسلوبه الخاص فى القيام بدراسات مقارنة Comperative Approach وهو يفترض أنه عن طريق دراسة النجاح الذى حققه بعض المديرين •• وكذلك الأخطاء التى ارتكبوها •• والمحاولات التى تمت للتغلب على مشكلات معينة•• عن طريق كل ذلك يمكن للطلبة والدارسين أن يتعرفوا ويتفهموا بطريقة ما « أساليب فنية Effective Techniques » يمكنهم أن يستخدموها ويطبقوها فى الحالات المماثلة .

ومما لاشك فيه أنه لا يوجد انسان ينكر أهمية معرفة أساليب أداء المديرين الماضية "How-it-was-done" of Management غير أن الادارة — على عكس القانون — ليست علما قائما على تحليل الأحداث السابقة •• هذا بالاضافة الى أنه من غير المحتمل أن تكون المواقف التى ستحدث فى المستقبل ، تماثل تماما نفس المواقف التى حدثت فى الماضى •• وعلى هذا الأساس فانه توجد خطورة حقيقية فى الاعتماد أكثر من اللازم على تجارب الماضى فى حل المشاكل الادارية ، وذلك بسبب بسيط •• وهو أن الأسلوب الذى نجح فى حل مشكلة ما فى الماضى ، قد يكون أبعد كثيرا عن الصواب اذا طبق فى حالة تماثله نوعا ما فى المستقبل .

ان أصحاب المدرسة التجريبية أنفسهم يقررون أن ما يقومون به من دراسات تحليلية ، يستهدف من اجرائها استنباط « عموميات » تكون ذات نفع وفائدة عند الاسترشاد بها فى التطبيق مستقبلا .

مدرســة العلوم السلوكية Human Behavior School :

تعتمد هذه المدرســة على تحليل مفهوم العــلم الادارى ، الذى يستهدف انجاز الأعمال ، أما عن طريق الآخرين ، أو الاسهام معهم فى هذا الانجاز • ومن هذا الفهم ، فان أصحاب هذه المدرسة يركزون دراساتهم على العلاقات المختلفة بين الأفراد ، وهو ما يطلق عليه العلاقات الانسانية



يلاحظ أن الدوافع تشكل عنصرا على جانب كبير من الأهمية فى الضغط على تصرفات الانسان ... واشباع احتياجات القوى الوظيفيةفى اطار صالح العمل يؤدى الى درجة كبيرة من الرضى النفسى

Human Relations أو القيــادة Leadership ، أو أسلوب العلوم السـلوكية Behavior Sciences Approach فهم يهتمون بدراســة ديناميكية النشاط الانسانى من جهة •• ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط ، الى غير ذلك من عوامل أخرى •• أى أنها تدرس مسلك الفرد •• وتتفهم شخصيته ، والجوانب الادارية فيها ، وتستهدف من وراء ذلك معرفة تصرفاته •• وتنوع واختلاف هــذه التصرفات •• والدوافع التى أدت الى هــذه التصرفات ، حيث أن قوة هذه الدوافع تشكل عنصرا على جانب كبير من الأهمية فى الضــغط عليه للقيام بتصرف معين •• كالمحافظــة على النفس •• والطموح •• والكبرياء •• والجوع •• وحب الأسرة •• والأطفال •• والمشــاعر الوطنية ، والارتباط بالتقاليد •• والرغبــة فى الزعامة •• والترويح عن النفس •• والجنس •• والخوف •• الخ • كل هذا يساعد على الاهتداء الى أساليب يمكن عن طريقها زيادة التجانس بين الأفراد ، وتطبيق العلوم الحديثة التى تسهم فى تحقيق هذا التجانس تطبيقا عمليا •• أى استخدام علوم النفس والاجتماع والأجناس وعلم النفس الاجتماعى وعلم الأمراض النفسية والتحليل النفسى •• الى غير ذلك من العلوم التى تكشف عن أسباب تنــوع التصرفات الجمــاعية والفردية •• هذا الكشف يؤدى الى المعرفة •• وهذه المعرفة تمكننا من التعرف على الدوافع المختلفة التى أدت الى هذه التصرفات •• وبذلك يمكن ايجاد قدر من المعرفة «للتطور العلمى للسلوك الانسانى» •• وهذا يساعد على العمل على ايجاد مناخ ملائم يتوافر فيه الفهم المتبادل •• اذ ينبغى أن يفهم النـــاس بعضهم بعضـــا People should understand people فان توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم •

ومن المعروف أن تصرف الانسان •• أو سلوكه يتم نتيجة لتفاعله ككائن حى مع الظروف البيئية المحيطة به ، ولذلك نجد الشخص يتصرف وفقا لهذا التفاعل مع هذه الظروف ، فمثلا تصرف الفرد مع أصدقائه فى مناخ ودى ، يختلف تماما عن تصرفه معهم فى منا خ رسمى •• فهو فى الحالة الأولى يسمح لنفسه ببعض التجاوزات التى يقبلها منه أصدقاؤه ، وقد يستجيبون له ، أما فى الحالة الثانية فانهم لا يسمحون له اطلاقا بهذه التجاوزات أيا كانت قوة العلاقات التى تربطهم به ، وذلك نتيجة لوجود عوامل خارجية بهم •• هذه العوامل تؤثر فيهم ويؤثرون هم فيها أيضا •• وهكذا يتغير سلوك الفرد بتغير الظروف التى يتواجد فيها •

ومما لا شك فيه ان فهم السلوك البشرى يعتبر من اعقد المواضيع التى طرقها الانسان ، نظرا للاختلافات الفردية بين البشر ، هذا فضلا عن أن الانسان ككائن حى يعتبر من أكثر الكائنات الحية تعقيدا .. ومن اجل هذا فان اصحاب مدرسة العلوم السلوكية يعملون على كشف اساس السلوك الانسانى فى مختلف المجالات التى يتواجد فيها ، وميادين العمل التى يمارس فيها نشاطه لتحقيق الأسلوب الأمثل الذى يؤدى به عمله فى نطاق اتمام العملية الادارية.. حيث أن الادارة تنظر الى الانسان على أساس أنه العامل الرئيسى فى الانتاج ، والعنصر الرئيسى الذى يتوقف عليه اضطراد تقدم المشروع ونموه ، ومن هذا الفهم اتجهت البحوث نحو انسانية العملية الادارية .. وانها تتم فى نطاق اطار اجتماعى معين .. تؤثر فيه .. وتتأثر به ..

ومن أجل ذلك ينبغى العمل على أن يتلاقى هؤلاء الأفراد ، بحيث يتحقق التفاعل الاجتماعى فى العمل من حيث أنه أسلوب يتم عن طريقه

لانجاز أو الانتاج ، وأفضل الأساليب هى تلك التى تعمل على أن يسلك
هؤلاء الأفراد السلوك القائم على توافر الرضى النفسى .. وبذلك
تحفزهم على زيادة الانتاج ولا يمكن أن يتحقق هذا الا اذا اتيح المناخ
الذى تتوافر فيه الثقة بتكافؤ الفرص المتاحة أمام جميع أفراد المجتمع .
كل وفقا لميوله واستعداده ورغباته وقدراته ، واذا علمنا أن الانسان
تحركه دوافعه(٢١) .. وأنه دائما على استعداد دائم للاستجابة لهذه
الدافع بالقدر الذى يراه مناسبا لمصالحه .. وأن هذه الاستجابة تتم وفقا
لتقديراته التى يأخذ فيها فى الاعتبار الظروف البيئية المحيطة به ..
فاذا أمكن تصنيف احتياجات الانسان ، ومعرفة درجة الحاحها ، واننا
كلما اشبعنا حاجة تطلع الانسان الى الأخرى التى تليها وفقا لتصنيف
هرمى عدده بعض علماء هذه المدرسة(٢٢) .. اذا أمكننا ذلك . واستطعنا
الا نوجد أى تناقض على قدر الامكان بين تحقيق الانسان لرغباته . وبين
أدائه لأعماله بأكبر قدر من الكفاءة ، نكون قد حققنا الكفاءة الانتاجية
.. وهذا ما تعمل المدرسة السلوكية على ايجاده .. أى تحقيق الكفاءة
الوظيفية .. وبالتالى الكفاءة الانتاجية لجميع العاملين وهذا ما تستهدفه
جميع المجتمعات .

مدرسة النظام الاجتماعى The Social System School :

هذه المدرسة تكاد تقترن بمدرسة العلوم السلوكية . فهى تختلط
بها الى الدرجة التى تجعل البعض يقرر أنه توجد صعوبة فى التفرقة بين
المدرستين ، ويقرر أيضا أنه يمكن القول أنهما مجدولتان فى بعضهما
كالضفيرة Interwined وأصحاب هذه المدرسة يعتبرون « أن الادارة
ان هى الا نظام اجتماعى » .. نظام يتضمن العديد من العلاقات التى

تسهم فى مراحل التقــدم الثقافى والحضارى .. ولتــأكيد ذلك نرى الكثيرين منهم يقصرون بحوثهم ودراساتهم على التنظيمات الرســمية Formal Organizations ، وذلك كما هو الحال مثلا فى الدراسة التى قام بها الأســتاذين[٢٣] J. G. March and H. A. Simon ، فهمــا يعتبران اصطلاح « تنظيم » Organization موازٍ للاصطلاح « منشأة » Enterprise .

وكما يقرران ان التنظيم الرســمى يرتبط اساسا بمفهوم اجتماعى اكثر من ارتبــاطه بمفهوم السلطة المستخدم غالبا فى الادارة لتوجيه النشاط الانسانى أى ان الجانب الاجتماعى هو الجانب الطاغى او الغالب . ومثل هذا الفهم ايضا يوجد فى دراسات عدد كثير من الباحثين ، والذين نراهم يعرفون فى بحوثهم التنظيم الرسمى بالعلاقات الانسانية . وهم ينادون بتنظيم العلاقات بين مختلف المجموعات البشرية فى التنظيم الرسمى القائم والعمل على توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق اهداف الجماعة والارتقاء بهم حضاريا .

والمعتقــد أن الأب الروحى لهذه المدرســة هو[٢٤] Chester I. Bernard هذا العالم فى سعيه نحو معرفة الجوانب الأساسية للأسلوب الذى تتم به العملية الادارية ، خرج بمفهوم أطلق عليه « نظرية التعاون Theory of Cooperation » هذه النظــرية قائمة على أســاس أن أى فرد له هدف يريد أن يحققه من خلال عمله وتعاونه مع الآخرين .. أنه يتواجد فى نظام تعاونى Cooperative System وهو يأمل أن يتمكن أفراد هذا النظام من حسن الاتصال والتفاهم مع بعضهم ، وأن يكون لديهم جميعا الرغبة والعزيمة على العمل سويا من أجــل تحقيق غرض مشــترك Common Purpose هذا الغرض هو اشباع احتياجاتهم[٢٥] فى

اطار الظروف البيئية التى تحيط بهم .. اشباع احتياجاتهم التى تعينهم على الحياة Biological Needs .. واحتياجاتهم الجسدية Physical Needs ، واحتياجاتهم الاجتماعية Social Needs .

وقد تناول كثير من الباحثين آراء العالم « برنارد » عن « نظرية التعاون » بالبحث والدراسة والتحليل ليدعموا مدرسة « النظام الاجتماعى » من الناحية الادارية ، فمثلا العالم هربرت سيمون(٣٦) Herbert Simon تكلم عن المنظمات الانسانية Human Organizations وفى رأيه أن هذه المنظمات تتضمن العديد من الجماعات البدائية Primary Groups التى تمارس أنواعا متعددة من النشاط الذى يعتمد على بعض ، وغالبا ما يتوقف القدر من الأداء الذى يتم به هذا النشاط، على ما يتحلى به الفرد من ضمير ، مقترنا بأقصى قدر من التوجيه الرشيد الذى يوضح له الاسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف المعروفة للجميع .

ويمكن القول أن هذه المدرسة أضافت الكثير الى الادارة .. فقد أوضحت أن العالم يحقق تقدما مذهلا فيما يتعلق بالعلوم التطبيقية ، بينما يوجد تخلف فيما يتعلق بعلم الاجتماع والنظم الاجتماعية .. وأوضحت أنه كلما بذلت الجهود نحو الارتفاع بشأن العلوم الاجتماعية ، ارتفعت بالتالى مستويات التدريب والعمل .. وأمكن معالجة المشكلات العديدة التى تتعلق على وجه الخصوص « بالتكيف » .. لأن هذه المدرسة تهتم بالأشخاص .. وأن هؤلاء الأشخاص كجماعات بدائية .. أو مجموعات تزاول نشاطا داخل منظمات انسانية .. هؤلاء جميعا ينبغى أن تبذل الجهود من أجل أن يتكيفوا فيما بينهم حتى يمكن خلق مجتمعات متجانسة .

هذا بالتـــالى دفع اصحاب هذه المدرســة الى أن يبحثوا فى ((لغة الاتصال)) المناسبة .. اذ المعروف انه وفقا للتطور الحضارى الذى نعيش فيه أن لغة الاتصال هذه لها جوانب ثقافية واقتصادية وسياسية وادارية .. ولغة الاتصال هذه توضح .. وتشرح • وتقنع .. وهذه من اهم الأسس التى تقوم عليهـا الادارة..اذ أنه عن طريق هذه اللغة يمكن للانسان ان يكتسب انماطا جديدة من السلوك .. أنماطا جديدة لو امكن اداءها وفقا للجهد الذى بذل فى تعليمه ، فان هذا يعنى نجاح الادارة فى ايجاد تفاعل صحى بينها وبين الفرد ، الأمــر الذى يعينها كثيرا على تحقيق الأهداف المرجوة .. اذ انه مما لا شك فيه أنه لايمكن احداث اى قدر من التطور الحضارى ، أو الفنى أو المادى الا عن طريق الانسان .. الانسان الذى يتفاعل مع مجتمعه ثقافيا وفنيا ، ليتمكن من تطوير مجتمعه الصغير والكبير حضاريا ، وهذا ما تستهدفه مدرسة النظام الاجتماعى •

مدرسة نظرية اتخاذ القرار : The Decision Theory School

هناك من يعتقد أن نظرية اتخاذ القرارات ، تعتبر امتدادا ((لنظرية رغبات المستهلكين)) Theory of Consumer's Choice والتى كانت موضع اهتمام الاقتصاديين لفترة طويلة • فقد برزت من خلال اهتمامات اقتصــادية عديدة .. كالمنفعة القصــوى Utility Maximization ومنحنيات الســـواد Indifference Curves والمنفعة الحـــدية Marginal Utility والســلوك الاقتصـــادى فى ظل المخـــاطرة Economic Behaveior Under Risks and Uncertainties ولذلك يرى الكثيرون أنه لا عجب اطلاقا اذا كان معظم أصحاب هذه المدرسة من

الاقتصاديين النظريين ، خاصة وأن هذه المدرسة ترتبط ارتبــاطا كبيرا بالرياضيات .

وأصــحاب هذه النظــرية يرون أن الادارة ان هى الا نوعا من السلوك المتواجد فى مختلف التنظيمات الانسانية ، هذا السلوك يتطلب عملية التوجيه والسيطرة على النشاط فى هذا التنظيم الانسانى ، ومن هذا الفهم ، فان الوظيفة المحددة للادارة هى تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها فى أقصى درجات الكفاءة الممكنة ، أخــذا فى الاعتبار أن الادارة تعمل مع مجمــوعات انسانية .. أو مــع أفراد يرتبطون جماعيا بالتنظيم .. وليس مع أشخاص بذاتهم .. الأمر الذى يتطلب اعطاء عناية خاصة لاتخاذ القــرارات على مختلف المســتويات العاملة فى التنظيم ، والتصدى للمشكلات بأسلوب علمى حتى يمــكن تحقيق الأهداف المرجوة ..

وفى ذلك يقول العالم برنارد « تتطلب الاصـــول العلمية لاتخاذ القرارات عدم التصدى للمشكلات فى غير أوقاتها الملائمة ، أو اتخاذ قرارات غير ذات فاعلية، أو اتخاذ قرارات تدخل فى اختصاص الآخرين » .. كما أشار الى العــلاقات فى نطاق الهيــكل التنظيمى للمشروع ، وما يترتب على ذلك من قرارات .. وهو يرى أن القــرارات تنقســم الى أنواع ثــلاثة : قرارات وسيطة .. وقرارات استئنافية..وقرارات ابتكارية .

القرارات الوســيطة : Intermediary Decisions

كما هو الحال مثلا اذا أصدر مجلس الادارة قرارا معينا وفوض عضو مجلس الادارة فى تنفيذه وفى هذه الحالة فان عليه أن ينفــذه وفقا للتعليمات الصادرة اليه .. غير أنه قد تجد ظروف طارئة يرى معها

أن تنفيذ مثل هذا القرار قد يعود بأضرار •• الأمر الذى يتطلب أن يكون هناك نوعا من التصرف ، وحينئذ يكون عليه أن يتخذ قرارا فى حدود الظروف الطارئة لصالح المنشأة ويتحمل نتائجه • وتتطلب مثل هـذه القرارات الوسيطة مهارة فائقة فى العلاقات الانسانية لما لهذه القرارات من طبيعة تنفيذية تقضى فى سلوك الأفراد المتأثرين بها •

القرارات الاستئنافية : Appellate Decisions

يقتضى تصريف الأمور ، تفويض المستويات الأدنى العاملة لبعض السلطات لتنفيذ بعض أوجه النشاط التى يتطلبها انجاز الأعمال ، ويكون للمرؤوسين فى مثل هذه الأحوال الحق فى اتخاذ القرارات المناسبة ، غير أنه توجد بعض المواقف التى يتبين فيها أن المرؤوس ليس على مستوى القدرة على التنفيذ ، أو أن المرؤوس يتضح له غمـوض التعليمات الصادرة اليه ، الأمر الذى يتطلب ضرورة الحصول على تعليمات جديدة •• وغالبا ما تتخذ مثل هذه القرارات عند وجود بعض الخلافات بين رؤساء الأقسام أو الوظائف ذات المستوى الادارى الواحد ، الأمـر الذى يتطلب الحسم توضيحا للأمور وتيسيرا للعمل •

القرارات الابتكارية : Creative Decisions

هذه القرارات تصدر عن الادارى القادر المتمكن من عمله ومن نفسـه ، وذلك لأن هذه القـرارات يترتب عليهـا بالضرورة تغييرا فى السياسات القائمة •• الأمر الذى يصطدم حتما بمعارضة واضعى هذه السياسات ، وهم غالبا فى مراكز عليا ، مما يعقد من مشكلة تنفيذ القرار الجديد ويجعل الأخذ به أكثر صعوبة •

غير اننا نوجه النظر الى أن هذا دائما شـــان كل جديد ، الفكر المتطور يصطدم دائما بالفكر التقليدى ، وعلى قدر الايمان تكون المثابرة ، وتهون المصاعب ، الى ان تتضـــح الرؤيا ، ويتبين فضـــــائل الأسلوب الجديد .. ومما لا شك فيه أن مثل هذه القرارات الابتكارية تعتبر قمة النجاح لمن يشـــــغلون مختلف المستويات الادارية التنفيذية .

ونظرا لارتباط مدرسة نظرية اتخاذ القرارات بالرياضيات ، فانها تتطلب ضرورة التعرف بدقة على المشـكلة التى من أجلها يتخذ القرار .. ومما لا شك فيه أن الادارى الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الاحاطة بمختلف جوانب المشـكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ، ثم وضـــع مقاييس أو معايير للحكم على ســـلامة انجاز القرارات التى اتخـــذت Establish Criteria of Judgement وهذا يتطلب منه بذل جهد لجمع جميع البيانات التى تتعلق بموضوع القرار ، وبذل جهـــد أكبر للتأكد من أن هذه البيانات محايدة ، حتى لا يصـــدر القرار مشـــوبا بالانحياز . ولعل من المناسب أن نوضح أن اتخاذ القرار يتضـــمن أن تبذل الجهود نحو وضع بدائل حتى يمكن اختيار أفضلها Select Preferred Solution خاصة وأن أصحاب هذه المدرسة يحسبون احتمالات كل قرار رياضـــيا .. الأمر الذى يمكنهم من اتخاذ القـــرار الأفضل أو بمعنى أوضح زيادة احتمالات سلامة القرار الذى اســـتقر عليه الرأى .

المدرسة الرياضية : The Mathematical School

يرى علماء المدرسة الرياضية فى الادارة ، أن الادارة ان هى الا نماذج وعمليات رياضية Mathematical models and process .
كما يقررون أيضا أن الأساليب والطرق الرياضية يمكن استخدامها بواسطة أى مدرسة من مدارس النظريات الادارية . والمعتقد أن أكبر المدارس التى تؤمن بهذا الرأى ، مدرسة « بحوث العمليات » والتى يطلق أصحابها فى بعض الأحيان على أنفسهم « علماء الادارة Management scientists ويعتقد هؤلاء العلماء أنه اذا كانت الادارة .. أو التنظيم .. أو التخطيط .. أو اتخاذ القرارات ، ان هى الا « عمليات منطقية Logical process » ، فانه يمكن القول أيضا أنها « رموز وعلاقات رياضية
"Mathematical symbols and relationships

واهم اساس تعتمد عليه هذه المدرسة هو النموذج الرياضى ، والذى يعد بحيث يصف المشكلة موضع البحث ، ويحدد المتغيرات الأساسية التى تؤثر فيها ، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات ، هذا فضلا عن انه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التى توضح القيود التى تحكم الادارة فى اتخاذ قراراتها ، وتصف كفاءة النظام موضع البحث .. ويوجد فى الغالب اسلوبين لاستخراج أفضل الحلول عن طريق هذا النموذج الرياضى ، الأسلوب الأول هو الأسلوب التحليلى Analytical ، والأسلوب الثانى هو الأسلوب الرقمى Numerical .

أما الأسلوب التحليلى فانه يعتمد على استخدام الاستنتاج الرياضى ويتطلب أنواعا من الطرق الرياضية .. كالتفاضل .. ورياضة المصفوفات .. أما الأسلوب الرقمى فيقوم على أساس محاولة وضع

قيم رقمية مختلفة والتعويض بها عن المتغيرات المسيطر عليها فى مجموعة المعادلات بالنموذج على سبيل التجربة •• وينبغى أن يتم باستمرار اختيار النماذج المطبقة عن طريق تحليل قدرة النموذج على التنبؤ بآثار التغيرات التى قد تدخلها الادارة على كفاءة النظام كله • وكلما كانت القدرة على التنبؤ دقيقة ، كلما كان النموذج يعبر تعبيرا صحيحا عن الحقيقة •• أما اختيار الحل فيكون بمقارنة النتيجة المترتبة على تطبيقه بالنتائج التى كانت تتحقق قبل ذلك •

ومما لا شك فيه أنه لا يوجد ادنى شك فى الفائدة العظمى التى يمكن تحقيقها فى أى بحث نتيجة لاستخدام الأسلوب الرياضى .. غير أنه هناك من يقرر — ونحن نشاركه فى رأيه — أنه من الصعب تقرير أن ((الرياضيات)) تشكل مدرسة مستقلة بذاتها لنظرية الادارة .. والا اعتبرت كذلك مدرسة مستقلة فى علوم الطبيعة .. والكيمياء .. والهندسة .. والطب .. الخ .. اذ أن هذه العلوم وغيرها تعتمد أيضا على الرياضيات . ويمكن القول أن الادارة أيضا تستخدم الرياضيات على نطاق واسع نظرا لقدرتها على الاحاطة الشاملة بجوانب الموضوع الادارى .. وهى هنا تستخدمها كأداة أكثر من استخدامها كمدرسة . A tool rather than . a school

ولعل مما يساعد على انتشار استخدام الرياضيات على نطاق واسع ، ذلك التقدم المذهل الذى حدث فى ميكنة أجزاء واسعة من العمل الذهنى تحت لواء « النظرية العامة للتحكم » وعن طريق الحاسبات الالكترونية التى تسمى بالعقول الالكترونية والتى لا تستغنى عن العقل البشرى كما قد يتبادر الى أذهان البعض ، بل تتيح له فرص التخلص من الأعمال الذهنية الروتينية ليسموا الى مستويات أعلى من

الخلق والأبداع وابتكار •• ويكفى توضيحا لهذا أن نذكر أنه يوجد فى بعض الجامعات فى الخارج عقولا الكترونية تنجز من العمليات الرياضية فى دقيقه واحدة ، مالا يستطيع انجازه أبرز علماء الرياضة ، لو استمر يعمل لمدة ٢٤ ساعة كل يوم ولمدة أربعة آلاف عام !!•

وأخيرا ، فان من الجوانب التى تصطدم بها « نظرية الادارة » عدم ارتفاع الممارسين لوظائف الادارة الى المستوى العلمى الادارى ، أو الحماس للاسهام والتطبيق العلمى ، خاصة وأنه لوحظ عن الكثيرين من بعض المديرين أنهم يقولون « ان نظرية الادارة صعبة جدا » •• أو « ان النظرية غير عملية » •• أو « ان النظريات غير مستقرة » •• هذا مع ملاحظة أن السبب فى ذلك انما يرجع الى خشيتهم فى الاشتراك وممارستها •• فمما لا شك فيه أن الادارى ينبغى أن يتصل بالنظرية
وممارستها •• فمما لا شك فيه أن الادارى ينبغى أن يتصل بالنظرية
أثناء اعدادها حتى يستطيع أن يتعامل معها بأكبر قدر من الاطمئنان •• واذا ما تضمنت النظرية مبادىء تشرح العلاقات داخل العمل،واذا ماكانت هذه المبادىء حقائق أساسية تفسر بعض الظواهر كما هى بالفعل ، فالمعتقد أنه لا يبقى بعد ذلك أى تناقض بين النظرية والتطبيق •• وهناك من يرى أنه من الممكن أن تكون النظرية غير دقيقة •• أو ألا تطبق فى موقف معين •• وانما من العسير أن تكون قابلة للتطبيق وغير عملية فى آن واحد •• كما ويقرر أنه فى حال اكتشاف مبادىء للادارة وتطبيقها ، فان عجلة التقدم الانسانى سوف تدفع فى طريق التحسين •• كما ويقرر ان آجلا أو عاجلا •• سنرى الصانع الماهر يحنى رأسه للمبادىء •• ان النظرية هى التى ستمكنه من اكتشاف الأخطار والمضاعفات •• انها هى التى سترشده أثناء أداء عمله الى الأسلوب الذى يمكن عن طريقه تحقيق الوفر فى الجهد والوقت •

ومما لا شك فيـــه أنه كان لمديرى دوائر الأعمال اســهام كبير فى الجهود التى بذلت فيما يتعلق بنظرية الادارة •

اسهام مديرى الأعمال فى نظرية الادارة :
Contributions of Business Managers

ولعل من أهم الاسهامات التى تمت من مديرى الأعمال من أجل ايجاد مبادىء تسهم فى ايجاد نظرية للادارة ، اسهامات « فردريك ونسلو تايلور » و « هنرى فايول » •• وكذلك نوجه النظر الى بعض مديرى الأعمال الذين أســهموا فى تاريخ مبــكر فى الجهــود نحــو تحقيق مفهوم علمى للتنظيم والادارة •• ومن بين هؤلاء « رسل روب Russel Robb » الذى ألقى ثلاث محاضرات فى موضــوع التنظيم « على مجموعة خاصة من طلبة الدراسات العليا فى كلية ادارة الأعمال بجامعة هارفارد[٢٧] « Harvard بأمريكا •• وكانت المادة العلمية التى أعطيت فى هذه المحاضرات مستمدة من خبرته العملية •• وقد أوضح فيها أن التنظيم يعتبر أداة للاســتخدام الأمثــل Efficient Utilization للقوى البشرية والموارد المادية •• هذه القوة التى ينبغى أن تتكيف مع عمل كل منشأة ، والتى غالبا ما يمكن أن يحدث عند استخدامها كثيرا من أنواع التفريط •• وكذلك كان « روب » من أوائل الذين حذروا من اعطاء جهد أكبر لموضــوع التنظيم •• وكان يهتم بالدرجة الأولى بأهمية تعريف السلطة والتنسيق وايجاد فريق للعمل Team Play •• كما حذر « روب » من أن التعمق فى التخصص الوظيفى قد نجم عنه كثيرا من مشكلات التنسيق •

ولعل من أكثر الأعمال شمولا فى موضوع الادارة ، وأكثرها أهمية •• ذلك الكتاب الذى أصدره العالم البريطانى المتخصص فى الشــئون

الصناعية وهو « اولفر شـــلدون Oliver Sheldon » فى كتـــابه الذى أصدره عام ١٩٢٣ وموضـــوعه « فلســـفة الادارة The Philosophy of Management وشلدون فى كتابه هذا يحاول كهنرى فايول فى أن يسعى نحو ايجاد نظرية للادارة تتسم بالاحاطة والشمول Management as a Hole وذلك عن طريق تحديد أهدافها ومتابعـــة خط نموها . وكذلك تقرير المبادىء التى تحكمها عند التطبيق .. ويمكن القول أن الخطوط العريضة لتفكير شلدون فيما يتعلق بالادارة ، يتلخص فى وضع السياسة والتنسيق بين الوظائف ووضع السياسات موضـــع التنفيـــذ والاستعانة بالتنظيم ، وكذلك تحقيق الترابط بين الأفراد والجماعات مع توافر القدرة على التنفيذ .

ولعل من المناسب ان نوضح أن ((شلدون)) نفسه يقرر انه استمد هذه الأفكار والمعتقدات التى تتعلق بوظائف الادارة من أحـــد الأمريكيين ، وكان يدعى J. N. Schultze وذلك عندما القى بحثا أمام جمعية ((فردريك ونسلو تايلور)) فى عام ١٩١٩ .. غير أنه يمكن القول ان شلدون ليس لديه عمق الفهم الذى كان يتميز به هنرى فايلول .. اللهم الا فيما يتعلق بموضوع التنظيم .. فانه لم يكن يرى أن الوظائف الادارية لها طابع الشمول ووحدة التطبيق .. فمثلا مناقشـــاته عن التخطيط كانت تدور حول تخطيط المصنع .

ومن المبادرات المهمة التى قدمها أحد رجال الأعمال لتطور نظرية الادارة شخص يدعى[٢٨] « هنرى دنسون Henry Dennison » وهو من رجال الصـــناعة فى ولاية « ماسا شـــوستس Massachusetts » فان أساليبه الفنية المتقدمة فى مصنع Dennison Manufacturing Company مكنته من استخلاص مبادىء للادارة ، وقد نشر هذه المبادىء فى كتاب

صـــدر عام ١٩٣١ وعنـــوانه « هندســـة التنظيم Organization Engineering » وفيه وضع أسلوب لدراسة الجوانب العلمية للادارة وعلى وجه الخصوص التنظيم ، وأكد مدى تطبيق الأساليب الهندسية ــ وهو فى هذا أبرز الأفكار التى تتعلق بالحوافز والقيادة وفريق العمل ، كما حلل عناصر البناء التنظيمى وأثرها على شخصيات القوى العاملة .. وعلى الرغم من أن « دنسون » لم يخرج بنظرية للادارة ، الا أن تأكيده على الهندسة البشرية ودور القيادة جعل اسهامه فى مجال الادارة على جانب كبير جدا من الأهمية .

ولعل من أكثر المحاولات وضوحا واعطاء لكثير من المعارف من الذين ينتمون الى دوائر الأعمال واعطت اطار منطقى لنظرية التنظيم .. ذلك العمل الذى قدمه العـــالمان (مونى ورايلى[٢٩] Mooney and Reiley فانهما قد شرحا كثيرا من الدروس التى استمدوها من التاريخ ، وعلى وجه الخصـــوص فيما يتعلق بالكنيسة والمنظمات العسكرية .. ومن هذه الدروس ربطوا عناصر التنظيم فى مبدأ يوضح الأسلوب والتأثير فانهم بدأوا بمبدا التنسيق ، ومنه تحركوا نحو تدرج المســـئوليات والسلطات فى التنظيم وفى التخصص الوظيفى ، ثم انتهوا الى تقرير تسع مبادىء تتعلق بالتنظيم .

كما واننا لا ننسى فى هذا المقام أن نوضح المعالجات القيمة التى قدمهـــا العالم تشســـتر أ. برنارد Chester I. Barnard فى كتابه الذى نشره فى عام ١٩٣٨ وموضوعه « وظائف المدير » اذ أن ما ورد به يعتبر من أبرز الدراسات التى تميزت بالشمول والتأثير فى موضوع نظـــرية الادارة .. فمن خلال تاريخه الطويل كمدير ، فانه كان يستشعر الحاجة الملحة الى أسس عامة توضح مهمة المدير وتعينه على تحسين قدرته ..

وقد استعان فى دراسته بأبحاث علماء الاجتماع ، كما واستعان الى حد ما بأفكار علماء النفس ، ومن كل هذا استطاع أن يقدم عمــلا خارقا ومؤثرا فى نفس الوقت •• وكما ويقرر هو فى مقدمة كتابه ، فان بحثه يتضمن على موضوعين موجزين ، احدهما يتناول « نظرية التنظيم » والآخر يتناول « وظائف المديرين » •• ونظريته فى التنظيم تعتمد كثيرا على الأسلوب الاجتماعى ، اذ أنه يتحرك من مبادىء التعاون الجماعى الى المبادىء التى تتعلق بالتنظيم الرسمى •• أما مبادئه التى تتعلق بوظائف المديرين ، فانها تضغط بشدة على أهمية القيادة وأساليب اتصال العمــــل Communication وكذلك فانه قام بدراسة خارقة فيما يتعلق باتخاذ القرارات ، واعطاء أهمية خاصة للبحث عن العوامل الاستراتيجية ذات التأثير فى اتخاذ القرارت •• كل هذا يوضـــح لنا مدى الاســهام الذى قدمه هذا العالم ، وأن البعض يرى أنه قد فتح فعــلا كثيرا من المواضيع التى كانت تعتبر واقتئذ جديدة ، وأسهمت فى السعى نحــو ايجاد مبادىء للادارة •

ومن الاسهامات الأخرى ذلك الاسهام الذى قدمه « الفين براون Alvin Brown » فى كتابه الذى أصدره عام ١٩٤٧ وموضوعه « تنظيم الصــــناعة Organization of Industry » والذى تضمن دراســة تحليلية فيما يتعلق بتفويض السلطة مع محاولة لبناء نظــرية فى تنظيم وتقسيم الوظائف الادارية •• وقد جزأ نظريته على ثلاث مراحل تتلخص فى « التخطيط ــ العمل ــ المعاينة Doing & Seeing » ويعزى أهمية مؤلفه هذا الى أسلوبه التحليلى فيما يتعلق بأهمية الدقة والصلاحية فى تفويض السلطة ، وكذلك ما قام به من محاولات فى تصنيف عدد من مبادى الادارة •

ومن الاسهامات الأخرى التى قدمها مديرى الأعمال ، الاستنتاجات
ى قدمها « لندل ارفيك[٣٠] Lyndell Urwick » وكذلك البحوث
ى قدمتها « مارى فوليه Mary Parker Follett » والأعمال الرائدة
ى قدمهـا أوردواى تيد وبول هـولدن Ordway Tead & Paul Hold » وغيرهم كثيرون ، بحيث يستشعر الانسان أنه ينبغى عليه ألا
ل جهدهم واخلاصـهم فيما قاموا به من تطبيق ادارى ناجح وفيمـا
موه من مبـادىء أسهمت فى خدمة نظـرية الادارة ، غير أنه تكفينا
شارة الى ذلك ، آملين أن نشير مستقبلا الى بعض هؤلاء .

وقد لخص البعض مراحل الفكر الادارى ، والجهد المتصل الذى
ل من أجل حسن اسـتخدام الموارد المـادية والبشرية ، عن طريق
وجيه الأمثل للقوى العاملة ، وتهيئة الظروف البيئية المحيطة للعمل ،
بتكار أفضل الأساليب لاتخاذ القرارات على تدرج المستويات الادارية
خل التنظيم ، الى غير ذلك من العناصر التى أسهمت فى تقدم الفكر
دارى ، بحيث أصبحت الادارة علما له مبـادئه .. وقواعـده ..
ظمه .. ثم بعد هذا السعى نحو ايجاد نظرية له .. نقول قسم البعض
ا الجهد الى مراحل متعددة ، ومن هؤلاء « هربرت هيكس Herbert G. Hicl » الذى يرى أن الفكر الادارى مر بأربع فترات زمنية ، كل
ة من هذه الفترات لها سماتها البارزة التى تتعلق بها .

أما الفترة الأولى .. فانهـا فترة ما قبـل الادارة العلمية
Prescientific Managemei والذى يحددها بأنها الفترة السابقة
ى عام ١٨٠٠م ، وقد سادها المفهوم الطبقى ، حيث كان يوجد الذين
لكون ، والذين لا يملكون .. الذين يديرون والذين يدارون ..
ين يوجهـون والذين يوجهـون ... الخ ... كل هـذا

فى اطار الفلسفة التى كانت تروج لها المجتمعات الرأسمالية ، بأن هذه هى ارادة الله .. وأن القادة يولدون ولا يصنعون .. وأن صفات القيادة تورث عن طريق الآباء والأجداد .. ومن أجل هذا كان الذين يملكون يديرون .. ويتوارثون مع الملكية الادارة .. ولذلك أطلقنا على هـذه الفترة « عصر الادارة التقليدية » .

أما الفترة الثانية ، فهى فترة « الادارة العلمية » والتى يحدد لهـا الفترة ما بين عامى ١٨٨٠ ، ١٩٣٠ تقريبـا ، والتى فتح الطريق لهـا فردريك ونسلو تايلور ، وأقرانه .. والذين بذلوا جهودا موفقة نحو تطوير الأساليب التقليدية فى أداء الأعمال .. الى أساليب فنية جديدة ، وطالبوا بضرورة بذل الجهود نحو تطوير الادارة الى « علم » له مبادئه ، وأسسه ، وقواعده ، ونظمه .. وأن الادارة كعلم ينبغى أن تدرس ، بحيث يمكن للمديرين أن يتعرفوا على أفضل الأساليب الادارية التى تمكنهم من التغلب على مختلف المشكلات والمواقف التى يواجهونها .. ولما كان أساس هذه الحركة هو الثورة على الأساليب التقليدية التى كانت سائدة قبلها ، فقـد اهتمت بالدرجة الأولى بالعمل على تطـوير الانتاج وتحسينه ، وبذل الجهود التعليمية والتدريبية نحو تغيير أساليب أداء الأعمال لدى القوى العاملة بحيث تستبعد الجهد غير الضرورى ، ونحصل من كل شخص على أقصى ما نستطيع من انتاجية .

أما الفترة الثالثة فى نظر « هيـكس » .. فانها فترة « العـلاقات الانسانية » ، والتى تمتد فيما بين عامى ١٩٣٠ ، ١٩٥٠ تقريبا ، وفى هذه الفترة تحققت مزيدا من الدراسات التى تركز نحو الانسان وسـلوكه الادارى فى مختلف ميـادين العلوم السلوكية ، وأبرزت عـديدا من الجوانب التى تكشف عن « أنماط السلوك الانسانى فى العمل » ..

ومن أهمها أن الانسان اجتماعى بطبعه ، ويعيش مع الجماعة ، يتفاعل معها ، يتـأثر بها ، ويؤثر فيها .. كما وأن الدراسـات التى أجراها « التون مايو Elton Mayo » فى مصانع وسترن الكتريك ، وكذلك العالمين « زيليسنيك Zalesnick » ، « روشليزبرج Roethlisberger » وغيرهم من العلماء ، أظهرت أبحاثهم أهمية الحاجات والدوافع فى توجيه سلوك الانسان ، فضلا عن أن الانتاجية لا ترتبط فقط بالأجر ، انما ترتبط أيضا بالانتماء الى الجماعة .

أما الفترة الرابعة ، فتمتد منذ عام ١٩٥٠ حتى الآن ، وهذه الفترة تتميز بالدراسـات التحليلية ، ومحاولة الاستفادة من جميـع المدارس الفـكرية وتجاربها فى محاولة لوضـع نظرية عامة متـكاملة تفيـد فى توجيه السـلوك الادارى فى مواقف العمل المختلفة . وقد سـاعد على هذا التطور ما أسفرت عنه نتائج الدراسات والتقييم فى مجـالات الادارة العلمية ، مثل الهندسة البشرية ، ودراسات الوقت والحركة ، وبحوث العمليات ، وكذلك دراسات مدرسة العلاقات الانسانية مثـل ادارة الأفراد والعلاقات الصناعية ، ونتائج البحوث فى مجالات العلوم السلوكية وتنوع الدراسات المتخصصة فيها ، وظهور مجالات جديدة للتخصص فى هذا الميـدان ، كعـلم النفس الادارى ، وعلم النفس الصناعى ، وعلم النفس التنظيمى Organizational Psychology وعلم نفس الأفراد Personnel Psychology ، وغير ذلك من العلوم التى ألقت كثيرا من الأضواء على الجوانب المختلفة لطبيعة السـلوك الانسانى ، والعوامل المؤثرة عليه ، وأكد أن السلوك الانسانى عملية معقدة متشابكة لا يمكن تبسيطها بالنظر الى جانب منها دون الجوانب الأخـرى .

وقد يكون من المفيد قبل أن نختتم هذا البحث أن نعرض وجهة نظر أحد علماء علم الادارة المعاصرين والبارزين ، وهو هارولد كونتز Harold Koontz » أستاذ السياسات الادارية والنقل فى الدراسات العليا بكلية ادارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا •• ويكاد يرجع الى كتاباته جميع الباحثين والمشتغلين بالعلوم الادارية ، فمن رأى هذا العالم الذى نشره تحت موضوع « غابة نظرية الادارة The Management Theory Jungle أننا فى سعينا نحو صياغة نظرية للادارة ، ينبغى أن نضع فى الاعتبار العوامل الآتية :

١ ــ أن النظرية ينبغى أن تتضمن القدر من المعارف الذى يجعلها قابلة للتطبيق الادارى • Manageable.

٢ ــ أن النظرية ينبغى أن تكون مفيدة ، وتسهم فى تحسين أساليب التطبيق ، آخذة فى الاعتبار آراء الممارسين من الاداريين •

٣ ــ لا ينبغى أن تضيع النظرية فى خضم التعقيدات اللغوية Semantics أو المصطلحات اللفظية العقيمة غير المفهومة Useless Jargon

٤ ــ ينبغى أن تعطى النظرية توجيهات للباحثين ، والراغبين فى التعلم ، تقودهم نحو تحقيق الكفاية •

٥ ــ ينبغى أن تعترف النظرية بأن ما تتضمنه من معارف ، أن هو الا جزء من عالم المعرفة الواسع العريض

"Part of a Larget Universe of Knowledge"

أسئلة للمناقشة

١ ــ وضح طبيعة العلاقة التى تتميز بها الادارة التقليدية •

٢ ــ ناقش الفترات التى مرت بها الصناعة ، مبينا مفهوم التطور الذى حدث ابتداء من (عصر الآلة) الى (عصر حضارة ما بعد التصنيع)•

٣ ــ وضح أهداف النشاط الاقتصادى ، مبينا دور الادارة العلمية فى تحقيق هذه الأهداف •

٤ ــ هناك من يصف عصرنا الذى نعيش فيه بأنه عصر (الثورة الادارية) ناقش ذلك •

٥ ــ من القائل بالعبارة الآتية :

« طالما كانت الأهداف مشروعة •• فللمنشأة أن تعمل على غرس ايمان الموظفين بهذا الهدف » •• وضح أهدافه من قوله هذه العبارة •

٦ ــ يرى البعض أنه ليس هناك حاجة الى الاهتمام بضرورة توافر الكفايات الفنية والادارية فى حالة اذا ما كانت المشروعات صغيرة •• ناقش مدى صدق هذا القول •

٧ ــ وضح الظروف التى صاحبت تطور الادارة التقليدية •

٨ ــ « ان فكرة الادارة ، بكل ما تعنيها من افتراضات ، وما تستهدفه من أهداف فلسفية واجتماعية كانت قائمة فى مختلف العهود »•

ناقش هذه العبارة •

٩ ــ وضح الاعتبارات التى من شأنها ، يرى علمـاء التنظيم والادارة أن ايجاد نظرية للادارة قد تأخرت نوعا ما •

١٠ ــ عرف مفهوم النظرية ، مبينـا متطلبات المنطق العلمى فى بنائها •

١١ ــ ناقش فى ايجاز بعض البحوث والدراسات التى أجريت من أجل تأصيل العلم الادارى •

١٢ ــ تشعبت البحوث والدراسـات الادارية ، الأمـر الذى ترتب عليه وجود مدارس فكرية ادارية متعددة ومتشعبة •• ناقش ذلك

١٣ ــ وضـح الاتجاهات العلمية ، فى البحوث والدراسـات للمدارس الفكرية الادارية الآتية :

ــ مدرسة الادارة العلمية ــ مدرسة النظام الاجتماعى

ــ مدرسة بحوث العمليات ــ مدرسة نظرية اتخاذ القرارات

ــ المدرسة التجريبية ــ المدرسة الرياضية

ــ مدرسة العلوم السلوكية

١٤ ــ وضح مدى اسهام مديرى الأعمال فى ايجاد نظرية للادارة •

١٥ ــ ناقش رأى « هربرت ج• هيـكس » فيما يتعلق بمراحل الفكر الادارى ، منذ ما قبل الادارة العلمية ، حتى الآن •

١٦ ــ وضح العـوامل التى ذكرها « هارولد كونتز » ، ورأى ضرورة أخذها فى الاعتبار عند صياغة نظرية للادارة •



◆ الفصل الثانى

نشأة الإدارة العلميّة



يكاد يكون من العسير على الباحثين ان يحددوا تاريخا معينا يجمعون عليه ، على أنه تاريخ نشأة الادارة العلمية .. او ميلادها – وذلك لأن الادارة العلمية تدين فى كثير من المعارف التى أدت الى نشأتها وتطورها الى عدد كبير من الباحثين سواء اكانوا من المشتغلين بالعلوم الاقتصادية ، أو الممارسين للادارة الصناعية ، خاصة وان البحوث العلمية العميقة الحديثة تكاد تكشف باستمرار عن كثير من الجهود التى بذلت منذ القرن السادس عشر والسابع عشر وما بعدهما عن بحوث وتجارب أجريت فى كل من ميادين الادارة الحكومية والادارة الصناعية ، وغيرهما من دوائر الأعمال ، الأمر الذى اوضحناه من قبل .. ونزيده ايضاحا الآن ، موجهين النظر الى أن دراستنا فى هذا الفصل بشىء من التفصيل للعالمين الكبيرين « فردريك ونسلو تايلور » و « هنرى فايول » لا تعنى اطلاقا أننا ننقص من قدر الجهود التى بذلها الآخرون سواء قبلهما .. أو ممن عاصروها .. أو من تبعهما .. أو الذين أوجزنا بعض جهودهم فى هذا الفصل .

المؤلف

تطور الفكر الإدارى

مقدمة :

أوضحنا من قبل ، ونحن نتحدث عن مدرسة الادارة العلمية . كأحد المدارس الادراية التى أسهمت فى تأصيل العلم الادارى ، ان هذه المدرسة تدين فى كثير من المعلومات التى تتضمنها الى الجهود التى أتت اليها ممن سبقوها ، وضربنا بعض الأمثلة من دراسات الاقتصادى الكبير « آدم سميث » ، وكذلك ضربنا بعض الأمثلة من أفكار

« تشالز بابدج » التى صاغها فى كتابه وموضوعه « اقتصاديات التصنيع » •• وفى الحقيقة يكاد لا يعرف الباحثين فى الادارة العلمية ، أحدا أجرى بحوثا فى الادارة الصناعية وادارة الانتاج قبل « فردريك ونسلو تايلور » غير شخص واحد •• ذلك الشخص هو « شارلز بابدج Charles Babbage » الذى عاش فيما بين عامى ١٧٩٢ ، ١٨٧١ — ويرجع ذلك الى أن بحوثه كشفت الكثير عن جوانب التفكير الادارى لديه ، والتى تضمنتها رسالة الدكتوراه التى قدمها دكتور « جون هاردى هوجلاند[٣١] John Hardie Hoagland » والتى تناولت تاريخ حياة وأعمال « شارلز بابدج » وعنوانها : Charles Babbage "His Life and Works in the Historical Evolu tion of Management Concepts"

وقد اعتبرت البحوث التى أجراها سابقة لعصرها وأوانها بزمان طويل ، الى الدرجة التى جعلت بعض الباحثين يعتبرونه أنه أول من قام بدراسات تتعلق بالتنظيم الصناعى من وجهة النظر العلمية •• كما ويقررون أن هذا لا يمنع من أن هناك دراسات هامة تتعلق بمشكلات الادارة الصناعية حدثت قبل « بابدج » وأن هذه الدراسات كان لها فعلا أثرها على البحوث والدراسات والأعمال التى قام بها ، ويستشهدون على ذلك بأن « بابدج » نفسه أشار فى كتاباته الى بعض هذه الأبحاث الكثيرة التى سبقت •• ومن بين ما أشار اليه « بابدج » فى بحوثه موضوع « مفهوم واجب العمل اليومى » ، فانه يوضح أنه رجع الى البحوث التى أجرتها « أكاديمية العلوم Academie des Sciences » فى فرنسا ، فى خلال النصف الأخير من القرن السابع عشر ، حيث موّلت هذه الأكاديمية بعض المنح التى خصصتها لدراسة العمال فى أدائهم لأعمالهم داخل المصانع ، يمكن أن يحققوا أسلوبا أفضل فى عملهم "Eetter Job" •• ونتيجة لذلك تقدم أحد هؤلاء الباحثين ويدعى

« دى لاهير De La Hire» فى عام ١٦٩٩ ببحث للأكاديمية عن كيفيـة الاستفادة من طاقة الانسان داخل المصانع •• وكانت معظم هذه الدراسة تتعلق بأساليب رفع الأشياء وحملها ، ودفع الأشياء ذات الأوزان الثقيلة •• وتلك دراسة تحليلية توضح كيف أن الاستفادة من الجهد المبذول تعتمد على الأسلوب الذى يستخدم فيه الانسان طاقته •

ومن أشهر التجارب المبكرة التى أجريت عن القدر من العمل الذى يمكن أن يؤديه العامل فى يوم عمله ، تلك التجارب التى قام بها العالم م• شـارلز أوجستس كولومب "M. Charles Augustus Coulomb" وهو الذى قام بدراسات تتعلق بقوانين الكهرباء •• ونشرت تجاربه فى عام ١٧٨١ ، ثم أعيد نشرها ـ أعوام ١٨٠٩ ، ١٨٢١ •• غير أن بحوث هذا العالم فى تاريخ الادارة الصـناعية لم تترجم للأسف الشـديد الى الانجليزية ••وهناك من يقرر أن هـذه البحوث لو كانت ترجمت فى مرحلة مبكرة ، لكانت يسرت كثيرا على المجتمع الصناعى فهم الأسباب والدوافع التى من أجلها قام « فردريك ونسلو تايلور » ببحوثه ودرساته فيمابعد •• بل أكثر من هذا يقررون أن السبق الذى اشتهر به « فردريك ونسلو تايلور » فى مجال الادارة العلمية كان يمكن مراجعته فى ضـوء هذه الأبحاث •

فمثلا هناك بحوثا أجراها « كولومب » عن أثر الطاقة "Energy" التى يبذلها الانسان والحيوان عند استخدام الآلات ، ومدى الاجهاد الذى يعانيه كل منهما نتيجة للجهد المبذول •• وقد خلص فى بحوثه التى أجراها الى أنه « اذا أردنا أن نحصل من الانسان على أقصى طاقة ممكنة ، فان هذا يتطلب زيادة انتاجيته أو فاعليته فى نفس الفترة الزمنية التى يعمل فيها دون أن يرتب على ذلك زيادة تعبه ، بينما اذا أردنا أن نحصل من الحيوان على أقصى طاقاته ، فى نفس الفترة الزمنية ، فان

هذا يترتب عليه بالضرورة زيادة الجهد المبذول •• وهذا يترتب عليه بالتالى زيادة تعبه ، أى أن زيادة الانتاجية بالنسبة للحيوان تتطلب زيادة الجهد •• وزيادة الجهد تؤدى الى زيادة التعب •• وهكذا فان الجهد والتعب بالنسبة للحيوان يسيران فى اتجاه واحد » •

ولعل من المفيد أن نوجه نظر الباحثين الى أهمية الرجوع الى دراسته المقارنة التى تتعلق بـكمية الحركة Quantity of Action" التى يبذلها المسافرون أثناء قطعهم المسافات فى رحلاتهم ، وكيف أن هذه الكمية من الحركة تتوقف على طبيعة الرحلة ، وما اذا كانت الأرض سهلة منبسطة ، أم أن الأرض بها مرتفعات ومنخفضات •• وكذلك أيضا مدى الحمولة التى تصاحب هذه الرحلة •• ويخرج من ذلك بمتوسطات للأرقام عن مدى ما يمكن قطعه من المسافة يوميا •• الى غير ذلك من الدراسات المهمة •

ولعل من المفيد أن نوجه نظر الباحثين أيضا الى الكتابات السابقة فيما يتعلق بالادارة الصناعية ، أن يرجعوا الى كتابات « م• شولز M. Schulze » فى عام ١٧٧٣ ، وخلاصة هذه الكتابات عبارة عن تجاربه التى أجراها على عشرين رجلا من مختلف الأحجام والأوزان ، للتعرف على الشخص الأنسب والأسلوب الأنسب فى العمل الصناعى ، وليختبر المعادلات والنتائج التى توصل اليها الباحثون السابقون عليه ، وذلك وفقا لما يقرره هو فى كتاباته ونصها :

"to test, the formulae and conclusions of earlier writers"

ولعل ما ذكره من انه يرغب فى تحقيق النتائج التى توصل اليها من سبقوه ، لدليل على توضيح ما سبق أن ذكرناه ، من أن الادارة العلمية ، تدين فى كثير من المعارف التى أدت الى نشاتها ، الى عدد كثير من الباحثين •

أما فيما يتعلق بنشأة الادارة العلمية الحديثة ، فان هناك كثير من الباحثين[٣٢] فى علم الادارة ، يكاد يجمعون على أن أبرز من أسهموا فيها هم ثلاثة أشخاص كل منهم تناولها من وجهة نظر مختلفة .. وهم « فردريك ونسلو تايلور » الذى اهتم بالادارة على مستوى المصنع ، وتناول الجوانب التخطيطية والتوجيهية والتنفيذية للقوى العاملة .. والثانى « هنرى فايول » الذى تناول الموضوع من زاوية الادارة العليا ، واستنبط مبادىء وقواعد قابلة للتطبيق بالنسبة للوظيفة الادارية أيا كانت المشروعات التى تمارس فيها الادارة .. والثالث « التون مايو » وفريق البـاحثين الذين يعملون معه ، وكان اهتمام « التــون مايو » بالدرجة الأولى بالظروف المحيطة بالعمل ، بحيث يعمل على توفير مناخ ملائم يعمل فيه العمال ، تتوافر فيه كافة الشروط الملائمة لهم ، وتوفير فترات للراحة يشترك العمال فى اختيار أوقاتها ، وآثار الاضاءة المباشرة وغير المباشرة على انتاجية العمل ، الى غير ذلك من العوامل التى جعلت دراساته تتصف بالطابع الانســانى ، وتوضح أن العمال يميــلون الى الانتظام فى جماعات وتنظيمات غير رسمية ، وذلك لكى يوفروا لأنفسهم مناخا مريحا خاصا بهم تتوافر فيه مشاعر الود والتعاون والصداقة ، تلك المشاعر التى يفتقدونها فى نطاق العمل الرسمى القائم فى الصناعات الحديثة .

وفيما يلى نقدم لمحة تاريخية ، وبعض الدراسات التحليلية لبعض هؤلاء العلماء الذين أسهموا بجهودهم الفــكرية والعملية فى وضــع الأسس التى قامت عليها الادارة العلمية .

فردريك ونسلو تايلور Fredrick Winslow Taylor

ولد « فردريك ونسلو تايلور »[٣٣] فى عام ١٨٥٦ من عائلة مثقفة ، لكنها غير غنية فى فيلادلفيا Philadelphia ، وقد رغب والداه فى أن

يتعلم ابنهما القــانون فأرســلاه الى « آكاديمية فيليبس اكستر Philips Exeter Academy » لاعداده لامتحانات الالتحاق بجامعــة هاردفارد ، وقد استطاع بجده واجتهاده ومثابرته على المذاكرة أن يكون أول فصله ، الا أن ذلك أثر تأثيرا شــديدا على بصره ، نظرا لســاعات الاستذكار الطويلة التىكان يقضيها بجوار مصباح الجاز Kerosene light الأمر الذى دعى الأطباء الى النصح بعدم التحاقه بجامعة هاردفارد ، أو أى نوع من الدراسة يتطلب بذل جهود فى الاستذكار » .

كان تايلور طموحا ، يتصف بالحيوية والنشاط ، ولذلك أقلقه أن يصدر الأطباء مثل هذه النصيحة ، غير أنه امتثالا لنصحهم سعى باحثــا عن عمل لا يتطلب كثيرا من القراءة ، فالتحق عام ١٨٧٤ كصبى ميكانيكى فى مصنع صغير فى فيلادلفيا ، ثم رقى الى عامل فى عام ١٨٧٨ ، ثم انتقل بعد ذلك الى شركة للحديد تسمى Midvale Steel Company ، حيث اشتغل عاملا عاديا ، وفى خلال ثمانى سنوات من التحاقه بهذه الشركة تدرج فى مناصبها المختلفة .. تدرج من عامل بسيط ordinary laborer الى ملاحظ للوقت timekeeper ، الى ميكانيــكى mechanist ، الى مشرف مجموعة gangboss ، الى مقدم foreman ، الى مساعد مهندس assistant engineer ثم الى كبير المهندسين فى المصنع chief engineer

وقد استمر فى دراساته المسائية حتى استطاع أن يحصل على درجة الماجستير فى الهندسة من معهد ستيفنس Stevens Institute

وقد قام تايلور أثناء حيــاته ببحوث ودراســات تتعلق بالادارة العلمية ، منها بحثه عن المبــادىء Principles الذى قدمه عام ١٩٠٩

لاحدى اللجان الخاصـة المتفرعة عن الجمعية الأمريكية للمهندسـين الميكانيكيين •

غير أن الجمعية المذكورة أهملت هذا البحث أكثر من عام دون مناقشته ، أو اصدار أى قرار يتعلق بمدى أهميته •

وفى أواخر عام ١٩١٠ كان الرأى العام الأمريكى قد سـمع عن الادارة العلميـة ، والتى كان يطلق عليها وقتئـذ « طريقـة تايلور » Taylor System وأراد أن يعلم المزيد عنها ، الأمر الذى جعل الصحافة الأمريكية تهتم بهذا الموضوع ، فسعى كبار الصحفيين الى « تايلور » يطلبون مقابلته ، للقيام بمحاولات لأخذ أحاديث ومقالات صحفية لتغطية مختلف جوانب هذا الموضوع ، لاشباع رغبات جمهور القراء الذى أظهر أنه أشد ما يكون حاجة الى معرفة مزيد من الايضاح عن الطريقة التى تحقق مزيدا من الانتاج •• وفى نفس الوقت مزيدا من الوفر !!••

وكان من نتائج ذلك ، أن سحب تايلور بحثه من الجمعية سابقة الذكر ، ونشره على حسابه الخاص ، ثم أرسل نسخا منه الى جميـع أعضـاء الجمعية ، ورخص لاحـدى دور النشر المشـهورة وهى دار Harper and Brothers فى أن تطبع منه طبعة خاصة للجمهور •

ومن الامور التى يحق لنا ان نثبتها فى معـرض الحـديث عن « فردريك ونسـلو تايلور » أنه كان يستهدف الصالح العام ويغلبه على كل اعتبار ، ومن مظاهر ذلك انه كان يعارض معارضة شديدة فى ان يصير اسمه علما على اسلوبه العلمى ، وكان ذلك منه تواضعا وفهما للطبيعة البشرية اذ قال فى شـهادته امام اللجنة الخاصة المشكلة من مجلس النـواب

الأمريكى ، فى يوم الخميس الموافق ٢٥ ينـاير سنة ١٩١٢ .. « اننى اريد أن أقرر أنه لم يحدث فى أى وقت ان اطلقت على هذه الطريقة ، طريقة تايلور ، كما ولم يحدث اطلاقا أننى أبديت ادنى رغبـة فى اطلاق مثل هذا الاسم عليها . أننى كنت دائما أحتج على تسميتها باسمى .. أو اسم أى شخص آخر ، اعتقادا منى بان تسميتها باسمى يؤدى الى اضرار بليغة ، اذ يوجد هناك مديرون قديرون .. وآخرون يعتدون ويعتزون بانفسهم ويعارضون فى العمل تحت أسلوب ينسب الى اسم أى انسان ، بينما لن توجد ادارة تعارض بحق فى العمـل مثلا تحت اسم .. الادارة العلمية .. لذلك اعتقد أنه من الأفضل اطلاق مثل هذا الاسم عليها ، أو أى اصطلاح ينسب الى المجموع ، وترضى عنه الأمة باسرها .

تطورت الأساليب الفنية « لطريقة تايلور » كما كان يطلق عليها زملاؤه ومعاونوه .. أو « الادارة العلمية » وهو الاسم الذى فضـل هو اطلاقه عليها .. تطورت الأساليب الفنية عندما عين تايلور رئيسـا لمجموعة من العمال ، فأراد أن يحقق أفكاره ويضعها موضع التطبيق ، والتى تتلخص فى تحقيق مزيد من الانتاج فى حدود الفترة الزمنية التى يعمل فيها العمال .. الأمر الذى دفعه الى أن يطلب تصريح من « شركة بتلهيم للحديد Bethlehem Steel Company » لاجـراء بحوث على عملية « تحميل الحديد الزهر Pig — iron وتفريغه » ، وبعـد اقناعهم بأهدافه حصل على هذا التصريح .

لاحظ تايلور فى القسم الذى أراد أن يجرى فيه تجاربه ، أنه يوجد خمسة وسبعون عاملا يقومون بمهمة التحميل والتفريغ ، وأنهم كانوا

ينقلون يوميا ما يقدر بـ ١٢½ طن تقريبا من الحديد الزهر ، وكان هذا المعدل فى قدر العمل اليومى يعتبر معدلا معقولا ، يرضى عنه أصحاب العمل والعمال ، خاصة وأنه لم يكن هناك من أسلوب لتقويم هؤلاء العمال الا أسلوب تعنيفهم ، أو فصلهم فى بعض الأحوال •

وكان العامل يتقاضى فى اليوم دولار وخمسة عشر سنت $ 1.5 per day ، وهذا الأجر يتفق مع معدل الأجور السائدة فى منطقة العمل • ورغما عن أن المسئولين وملاحظى العمال كانوا يتشككون فى امكان زيادة إنتاج العمل اليومى عن هذا المعدل ، فان تايلور سار فى تجربته ، متوخيا المنهج التجريبى ، ليثبت عن طريقه أفكاره ووجهة نظره ، وذلك عن طريق مقارنة النتائج التى يحصل عليها من وراء كل تجربة ، بالنتائج التى كانت تتم وفقا لاتباع الأساليب التقليدية •

وقد لجأ تايلور الى اختيار بعض العمال الممتازين من الرجال ، ولم يقصد بالممتازين هنا الممتازين من الناحية الخلقية ، اذ على الرغم من أنه كان ينتمى الى جمعيات « الاصلاح الدينى » •• الا أنه لم يحاول أن يجعل الأخلاق عنصرا من عناصر اختياره للعمال •• انما كان يستهدف توافر عنصر الكفاية •• وكان يستهدف اختيار الرجال الذين يتوافر لديهم عن طريق الوراثة والتدريب الاستعدادات المناسبة التى تمكنهم من السير فى الطريق الذى يرسمه لهم••وكان يلجأ فى سبيل تحريكهم الى بعض الحوافز التى تثير همتهم فى العمل ، ولعل أهم حافز وقتئذ كان حافز الأجر •

من أجل ذلك بدأ التجربة باستخدام أحد الرجال الذين يتميزون بالقوة الجسدية ، وهو عامل بالشركة هولندى الأصل من ولاية بنسلفانيا اسمه « شميدت Schmidt » •• وكان يعرف بحبه الشديد

للمال ، فأفهمه أنه يمكنه أن يحسن من أجره اذا امتثل للعمل وفقا للتعليمات الصادرة اليه ، وأن هذه التعليمات لن تزيد من ساعات عمله عن الساعات التى يعملها فعلا ‥ وفعلا رفع أجره من دولار وخمسة عشر سنت ، الى دولار وخمسة وثمانين سنت ، ثم طلب تايلور من العامل أن يستخدم أنواعا من « الجاروف » كبيرة وصغيرة ومتوسطة الحجم ، كما جعل العامل يحمل كميات مختلفة من المخزن الى عربة النقل مباشرة ، أو ينقل بالتناوب الحديد على عدة مراحل ‥ وتوصل عقب ذلك الى النتيجة التى كان يستهدفها ‥ وهى زيادة الانتاج ، وكما أوضحنا فان متوسط التحميل اليومى للفرد كان ١٢½ طن ‥ نرى أن « شميدت » وفقا للأساليب الجديدة التى رسمها له تايلور تمكن من تحميل ٤٧½ طن ‥ أى أن الانتاج ارتفع الى ما يقرب من أربعة أمثال ما كان عليه ‥ وهذه النتيجة هى التى جعلت المسئولين فى الشركة يعجبون بأسلوب تايلور فى العمل ، ويقدرون الجهد العلمى الذى بذل من أجل زيادة الانتاج ، كما ازداد هذا التقدير عندما طبقت الشركة أساليبه فى الاختبار والتدريب ، وتمكنت فى أحد الأقسام من تخفيض العدد الكلى الذى تحتاج اليه فى العمل من ٥٠٠ عامل الى ١٤٠ عامل فقط ‥ وزادت الأجور بمقدار ٦٠٪ تقريبا،حيث أن أجر العامل زاد من ١,١٥ دولار الى ١,٨٥ دولار ‥ كما أن الوفر الاجمالى الذى حققته الشركة بلغ ما يقرب من ٧٥٠٠٠ دولار سنويا .

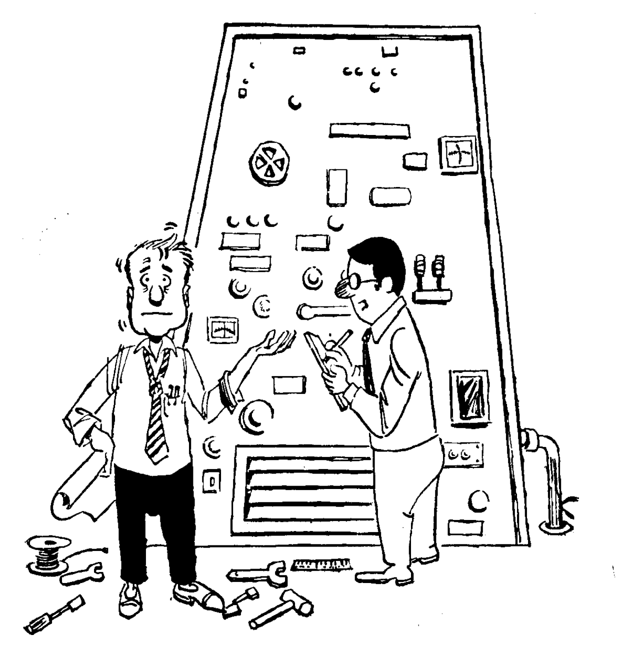
غير انه مما يثير الدهشة ان العمال وقتئذ قاوموا « الطريقة التايلورية » ‥ بل ان مجرد ذكر أسمه كان يثير الكراهية فى نفوسهم ، ويرجع بعض الباحثين ان السبب فى ذلك انما يرجع الى ان تايلور كان يعتبر رائدا من رواد « الهندسة الانسانية » ، اذ ان نظرته .

الى تناول عمل الانسان كانت لا تختلف عن نظرته التى يتناول بها قطعة جهاز هندسى ٠٠ بل انه كان مؤمن فعلا بامكان تطبيق علم الهندسة على طرائق العمل فى المصنع ، وقام بدراسات للتعرف على « الطريق الوحيد الافضل » ٠٠ وتوصل من هذه الدراسات الى أن هناك نسبة عالية من الاسراف والضياع فى العمل والمواد تحدث نتيجة لعدم كفاية التنظيم والاشراف على العمل ٠

"Imbued with the beleif that the science of the engineers could be applied to the methods of the shop, Taylor searched for the "one best way" and came to the conclusion that a very large percentage of both labor and material was wasted through insufficient organization and supervision of work"

وقد وجد تايلور أن الطريق الوحيد الأفضل ، هو فى « تطبيق الادارة العلمية » ٠٠ أو تطبيق وسائل فنية جديدة للعمل داخل المصانع من أجل زيادة الانتاج ٠

ولعل من أسباب كراهية العمال لتايلور أنه سعى الى تحقيق مزيد من الانتاج عن طريق الضغط على العمال putting pressure on the men الأمر الذى أدى الى حدوث مقاومة عنيفة منهم ، الا أنه رغما عن هذه المقاومة نجح تايلور فى تحقيق ما كان يستهدفه من زيادة الانتاج، غير أن هذه التجربة قد ضايقته وآذته ، ففكر كثيرا فى الوسيلة التى يستطيع عن طريقها تحديد ما يريد دون حدوث مثل هذه التصادمات ٠٠ فهداه تفكيره الى أن السبب فى ذلك انما يرجع الى أن الادارة لا تعرف بالضبط واجبات عملها اليومى Proper day's work وهى اذ تجهل ذلك ، تحاول أن تحصل على أكبر قدر ممكن من الانتاج عن طريق



ينبغى على الادارة ان توضح اولا للعامل واجبات عمله اليومى ..
ولا تلجأ الى أسلوب الضغط

الضغط • أما اذا عرفت الادارة بالضبط ما هو عمل اليوم ، فانها تستطيع أن تحصل على ما تستهدفه من الانتاج اليومى عن طريق ارشاد العمال الى الوسائل السليمة التى يتبعها كل منهم فى أدائه لعمله ، وعلى ذلك قرر القيام ببحوث ودراسات من شأنها اكتشاف أفضل الوسـائل لأداء العمل اليومى بالنسبة لجميع الأعمال التى تؤدى فى المصنع •

وقد ظل تايلور يقوم ببحوثه ودراساته فى هذا الموضـوع أثناء

اشتغاله فى كل من شركة « ميدفيل للحديد Midvale Steel Company وشركة بتلهم للحديد Bethlehem Steel Company ثم فيما بعد فى مختلف المنشآت التى عمل مستشارا لها ، وفى خلال بضع سنين كان قد ابتكر وسائل فنية للادارة ، كانت أكثر ايجابية فى نتائجها من أى وسيلة أخرى ، اذ أنها فضلا عن تحقيقها انتاج أكبر ، فانها حققت علاقات طيبة بين العمال "Good Worker Relations"

ومما لا شك فيه أن تايلور كان يسعى لايجاد علاقات طيبة داخل العمل •• ليس فقط بين العمال بعضهم وبعض •• بل أيضا بين أصحاب العمل والعمال •• وذلك عن طريق زيادة الانتاج •• وبالتالى زيادة الأرباح •• الأمر الذى يترتب عليه زيادة أرباح أصحاب العمل •• وزيادة أجور العمال •• وبذلك يحقق مزيدا من الرخاء والرفاهية لكليهما ، هذا فضلا عن أن هذا من وجهة نظره يعمل على تقليل الصراع بينهما •• بل أكثر من هذا فانه كان يتحين الفرص والمناسبات لاظهار وجهة نظره الانسانية نحو العمال ، ولا أدل على ذلك من أنه فى سلسلة المحاضرات التى كان يلقيها على طلبة الدراسات العليا فى كلية ادارة الأعمال بجامعة هارفارد فيما بين عامى ١٩٠٩ ، ١٩١٤ كان يقول[٣٤] لهم: « اننى أفترض أيها السادة أن معظمكم ليسوا بأبناء عمال عاملين •• وأنكم لم تمارسوا بأنفسكم العمل ولو لفترة واحدة من الزمن •• على الأقل مع العمال العاملين ، وعلى نفس مستوى العمل الذى يؤدونه ، لأنكم لو كنتم قمتم بذلك ، لكان من قبيل التزيد •• أو تكرار القول أن أوجه نظركم لأهم حقيقة "Most Important Fact" ينبغى أن تضعوها فى أذهانكم وأنتم تتعاملون مع العمال •• هذه الحقيقة هى « أن العمال مثلى ومثلكم •• ان العامل وأستاذ الجامعة لهما أساسا



انتقد البعض تايلور على أساس انه يتناول عمل الانسان كتناوله
لجهاز هندسي ... غير أنه نفى ذلك وأكد انسانية العامل

نفس المشاعر •• نفس البواعث •• نفس الآمال •• نفس النقائص •• نفس الفضائل » •

"The Workers are just the same as you and I are. The working man and the Collage Professor have fundamentally the same feelings, the same motives, the same ambitions, the same failings, the same virtues ... "

ثم يستطرد تايلور فى محاضراته موضحا « أن العمال قضوا طيلة حياتهم يتلقون الأوامر ويطيعونها •• أى أنهم فى المستويات الأدنى •• فلا تتصوروا أن هذا يعنى أنهم أقل احتراما لأنفسهم منى ومنك••أنهم ينظرون الى أنفسهم على أنهم فضلاء ولهم أهميتهم مثلى ومثلك تماما •• وليكن مفهوما أن الشك يعتبر من أهم خصائصهم حينما يتعاملون معنا •• بل انهم يبحثون عن أى علامة يتوهمون منها أننا ننظر اليهم نظرة تعالى •• أو نظرة احتقار •• اننا ينبغى أن نصبر ونداوم على الاصلاح بالأسلوب العلمى •• فالحاجة الى اصلاحات عـديدة تتطلب قدرا كبيرا من الزمن •

"Much needed reforms, take a great deal of time".

هذا قليل من كثير مما يوضح انسانية هذا العالم الذى اطلق عليه الباحثون « ابو الادارة العلمية » •• واذا كان هناك بعض الضغط الذى قام به ، فما كان هذا الا من متطلبات احداث التغيير من التقليدية الى العلمية •• ودائما الرواد الأوائل يكتب لهم قدرهم ان يتلقوا الوانا من سوء الفهم •• وكثيرا من النقد ، النقد ، حتى من هؤلاء الذين لم يتعمقوا فى أبجديات المواضيع التى ينتقدونها •• ولكن هذه هى دائمـا سنة الحياة •• فقد لاقى « فردريك ونسلو تايلور »

كثيرا من النقد ، بل العداء من اجل تطبيق وسائله الفنية الجديدة للادارة .

هذه الوسائل الفنية للادارة كانت تستهدف غرضين رئيسيين :

أولهما : اكتشاف خير الوسائل لأداء مختلف الأعمـال فى الزمن القياسى الأمثل ، وذلك عن طريق القيام بتجارب فى هذا الموضـوع ، ويمكن عن طريق هذه التجارب استنباط مبادىء علمية تـكون قابلة للتطبيق .

ثانيهما : ايجاد تقسيم جديدة للعمـل New division of labor يوضح العلاقات بين الادارة والعمال ، ويتناول السلطات والمسئوليات لكل عمل ، مع اظهار مدى أهمية التخطيط فى تحقيق الكفاية الانتاجية ، أى أنه يوضح أهمية الفصل بين التخطيط الذى تقوم به الادارة .. والتنفيذ الذى يقوم به العمال ..

وقد صار تايلور عضوا فى الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين عام ١٨٨٥ ، الأمر الذى يسر له حضور اجتماعاتها والمشاركة فى المناقشات العملية فى المواضيع التى تعرض عليها .

يتبين لنا مما سبق أن تايلور كان مهتما بطرائق العمل فى المصـنع الصغير ووسائل رفع كفاية العمل أكثر من اهتمامه بالمستويات الأعلى من الادارة .

He was interested in working methods and efficient operating at shop floor level rather than in the higher management.

وقد قام تايلور بدراسة الوقت الذى يستغرقه العامل فى أداء عمله،

كما قام بتحليل حركاته أثنا قيامه بأداء أعماله Time and motion study وخرج من ذلك الى أنه يمكن رفع الكفاية الانتاجية للعامل اذا أمكن استبعاد كثير من الحركات غير اللازمة التى يقوم بها أثناء قيامه بعمله ، وتحديد وقت نموذجى للحركات اللازمة التى يتطلبها أداء الأعمال ، وبالتالى تحـديد وقت نموذجى لكل عمـل وبذلك أمكنه القضاء على الجهود الضائعة ، وتقليل اجهاد العامل fatigue ومحو الاسراف الذى تبـذل المشروعات الاقتصادية أقصى جهودها للعمل على تلافيه • وقد ساعد تايلور على القيام بهذه الأبحاث والدراسات ما تقلده من وظائف مختلفة كعامل ، وميكانيكى ، ورئيس عمل ، والتى مكنته من أن يراقب عن كثب العمال وكيفية أدائهم لأعمالهم •

وضع تايلور قاعدة الأساس الوظيفى للعمل ، فقـد شاهد المقدم « رئيس العمال Foreman »يتبع الطريقة التقليدية التى تقـوم على أساس اشرافه على جميع العمال الذين يعملون تحت ادارته ، ولاحظ من تجاربه وبحوثه أن اتباع هذه الطريقة ينجم عنه الاسراف والضـياع ولا يحقق الكفاية الانتاجية التى يهـدف اليها أصحاب العمل ، فقسم العمل الذى كان يشرف عليه شخص واحد الى أقسام فرعية يشرف على كل قسم فرعى شخص يتخصص فيه وهذه الأقسام الفرعية هى[٣٥] :

١ ــ موظفون كتابيون يشرفون على انسياب العمل وفقا لأوامر العمل الصادرة Route clerks

٢ ــ موظفون كتابيون يختصون ببطاقات التعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمـال Instruction Cards

٣ ــ موظفون كتابيون يختصـون بمـراعاة الوقت والتـكلفة Cost and time وهؤلاء هم الذين يصمموا ويضـعوا التعليمات من غرفة التخطيط Planning room

٤ ــ مشرفون لكل مجموعة Gang Bosses

٥ ــ مشرفون للسرعة Speed Bosses

٦ ــ الفاحصون Inspectors

٧ ــ مشرفون لأقسام التصليحات Repair Bosses وهؤلاء عليهم أن يرشدوا العمال الى أفضل الوسائل لتنفيذ التعليمات الصادرة اليهم ويتأكدوا من أن هذه التعليمات تتم فى الوقت المحدد .

٨ ــ شخص مسئول عن النظام فى المصنع Shop disciplinarian وهذا الشخص يقوم بهذه الوظيفة بالنسبة للمصنع بأسره .

وقد أدت هذه التقسيمات التى وضعها تايلور الى نتائج مرضية ، منها أنه أمكن فى مدة قصيرة تدريب رؤساء يستطيعون القيام بكفاية بالمهام الموكولة اليهم ، بينما ان الوضع كان غير ذلك فى الطريقة القديمة حيث كان يستغرق التدريب فترة طويلة وبعد ذلك لا يستطيع الرؤساء اجادة الا جزء من المهام الموكولة اليهم .

وقد أمكن لتايلور أن يدرب أشخاصا ، بعضهم من العمال ، وبعضهم من المشرفين القدامى Old style Bosses وبعضهم من خريجى الكليات الصناعية والمدارس الفنية ، واستطاع هؤلاء القيام بأعمالهم بكفاية تامة كرؤساء عمل فى مدة تتراوح بين ستة أشهر ، وثمانية عشر شهرا .. وبذلك أمكن عن طريق تدريب رؤساء العمال طبقا «للتخصص الوظيفى » مد المصانع بالكفايات اللازمة ، بل وفوق هذا أصبح فى الاستطاعة مد مثل هذه الشركة بالكافيات اللازمة فى وقت معقول ، ولم يكن ذلك بمستطاع اطلاقا فى ظل النظام القديم .

وهناك ميزة أخرى أمكن الحصول عليها عن طريق اتباع مثل هذا النوع من التدريب ، وهى أن كل شخص داخل الشركة أصبح له عمل محدد يقوم به ، ويراعى عند تحديد هذا العمل ان يستغرق منه كل وقته، وبذلك يمكن اعطاءه أجر مرتفع فى حالة نجاحه فى أداء هذا العمل ، أو تخفيض هذا الأجر فى حالة فشله .

ويلاحظ على التقسيم الذى وضعه تايلور أنه فصل بين أعمال التخطيط التى توضع فى غرفة التخطيط Planning done in the Planning room وبين كيفية تنفيذ هذه الخطط والتى كان على رؤساء العمال متابعة تنفيذها بحيث يؤديها العمال على أفضل وجه ممكن .

وقد قدم تايلور خمسة وظائف من الوظائف السابق ذكرها للنظام الوظيفى لرؤساء العمال أثناء قيامه بالعمل كرئيس للعمال فى شركة الحديد المسماة Midvale Steel Company of Philadelphia فى عامى ١٨٨٢ ، ١٨٨٣ ، وهذه الوظائف هى :

كاتب بطاقة التعليمات ـ ملاحظ التوقيت ـ الفاحص ـ مشرف المجموعة ـ المسئول عن الترتيب والنظام .

وكان على كل شخص من هؤلاء أن يتعامل مباشرة مع العمال بدلا من اعطاء الأوامر عن طريق رئيس المجموعة فى النظام القديم ، وتولى تايلور بنفسه مهمة الاشراف على النظام فى المصنع .

وقد لاقى تايلور فى مبدأ الأمر صعوبة كبيرة فى اقناع رؤسائه بضرورة اتباع المبدأ الوظيفى ، خاصة وأنه كان يسود الاعتقاد بين هؤلاء الرؤساء بأن أساس الادارة Foundation of management

يتطلب اتباع الأسلوب العسكرى Military type ، غير أنه استطاع بعد جهود مستمرة اقناع هؤلاء الرؤساء بسلامة وصلاحية النظام الوظيفى •

ويرى تايلور أنه اذا أخذت شركة كبيرة بمبدأ النظام الوظيفى لرؤساء العمال ، فانه من المفضل أن يكون لجميع رؤساء العمال الذين يقومون بنفس الوظيفة رؤساء آخرين فوقهم Over foremen فمثلا رؤساء السرعة يرأسهم رئيس عام للسرعة ، وهكذا بقية الوظائف وتكون مهمة هؤلاء الرؤساء مزدوجة :

أولا : يعتبر جزءا من وظيفتهم تعليم رؤساء العمال الذين يعملون تحت ادارتهم طبيعة العمل الذى يقومون به ، والوسيلة التى يستطيعون بها اقناع العمال بتنفيذ الأوامر المعطاة لهم طبقا للتعليمات الواردة فى بطاقة التعليمات • وقد كانت هذه المهمة صعبة فى بادىء الأمر ، نظرا لأن العمال اعتادوا منذ سنين عديدة على تكييف العمل الذى يقومون به بأنفسهم Suit themselves وكان كثيرا منهم أصدقاء لرؤسائهم ، وكانوا يعتقدون أن درجة تفهمهم لاتقل بحال من الأحوال عن رؤسائهم •

ثانيا : والمهمة الثانية لهؤلاء الرؤساء العامين هى التغلب على الصعاب Smooth out the difficulties التى تنشأ بين مختلف الرؤساء ، فاذا قابل اثنان من الرؤساء صعوبة ما ، ولم يستطيعا حلها ، فعليهما أن يرسلا فى طلب رئيسهما العام والذى غالبا ما يكون فى استطاعته تصحيح الوضع Straighten it out فاذا تعذر على الرئيس العام لرؤساء العمل علاج الموقف ، فان الأمر يحال الى المراقب المساعد Assistant superintendent والذى تكون من بعض واجباته القيام بمهمة التحكيم فى مثل هذه المصاعب Arbitrating such difficulties

صفات رئيس المجموعة :

وفيما يتعلق برئيس المجموعة الذى يشرف على آلات خراطة مثلا يرى فردريك ونسلور تايلور أنه ينبغى أن تتوافر فيه الصفات الآتية .

أولا : أن يكون على قدر كبير من الالمام والدراية بميـكانيكية الآلات .

ثانيا : أن يتفهم الرسوم والتصميمات ، وله القدرة على تصور هذه الرسـوم والتصميمات فى شكلها المنتج النهائى ، الأمر الذى يتعين معه أن يكون على قدر من العلم والتفكير .

ثالثا : يجب أن يتأكد مقدما أن كل شىء معد للعمل ، كأن يرى أن جميع المعدات والأدوات اللازمة للعمل فى موضعها بحيث تكون فى متناول يد العمال العاملين على الآلات ، وهذا يتطلب من رئيس المجموعة تركيز الذهن .

رابعا : عليه أن يتأكد أن كل عامل يحافظ على نظافة الآلة التى يعمل عليها ، وأنها فى حالة جيدة ، وهذا يتطلب من رئيس المجموعة أن يكون نظيفا بطبعه ومثلا يحتذى فى النظام .

خامسا : عليه أن يتأكد من أن الانتاج قد تم وفقا للمواصـفات وبأعلى قدر من الجودة والكفاية .

سادسا : عليه أن يتأكد من أن القوى العاملة التى تعمـل تحت اشرافه تؤدى عملها بانتظام فى حدود الزمن المقرر . ومن أجل تحقيق هذا ينبغى أن يكون رئيس المجموعة مثلا للجد والنشاط ، وله قـدرة على اشعال حماس العمال للعمل ، على أن يقترن هـذا بالدقة الكاملة والحفاظ على المستوى الجيد للانتاج .

سابعا : عليه أن يراقب باستمرار القـوى العاملة التى تعمل تحت اشرافه ويتأكد من أن « الشغلة » أو الجزئية من جزئيات « العملية » تذهب الى الآلة المخصصة لاتمامها •

ثامنا : عليه أن يراقب بصفة عامة الوقت والمعدلات الزمنية التى يتم فيها الانتاج للقطعة •

تاسعا : يجب أن ينظم العمال الذين يعملون تحت اشرافه ، وأن يعمل على تعديل أجورهم وفقا لما يحققونه من كفاية ، ويتطلب ذلك من رئيس المجموعة أن يتصف بسـلامة الحكم على الأشخاص ومراعاة العـدالة •

وقبل أن نترك الكلام عن تايلور ، يهمنا أن نشير الى أنه بما قام به من بحوث ودراسات داخل المصنع يعتبر واضعا لأسس وقواعد النظام الوظيفى فى الادارة ، وهو أحد النظم العلمية التى تعتمد عليها الادارة الحديثة الآن،كذلك طالب تايلور بوجوب الفصل بين التخطيط والتنفيذ، وبذلك يكون قدر شارك مشاركة فعالة فى وضع اللبنات الأولى فى صرح الادارة العلمية Scietific management

وهناك [٣٦] من يعتبر فردريك ونسلور تايلور « أبو الادارة العلمية "Father of Scientific Management" ويلخص مفهـوم الادارة العلمية فى امكانها تحقيق ما يأتى :

ــ تطبيق العلم بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصى Rule of Thumb

ــ الانسجام بدلا من التفرقة Discord

ــ التعاون بدلا من سيادة روح الفردية Individualism

ــ تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج بدلا من الانتاج المحدود .

ــ العمل على تنمية كفاية الفرد حتى تصل الى أقصاها ، وبالتالى تحقق له مزيدا من الرخاء والرفاهية .

وقبل أن نختم حديثنا عن « فردريك ونسلو تايلور » ــ يكفينا تعبيرا عن شخصيته أن نوضح أنه كان يؤمن بالعقل .. وبضرورة استخدامه .. ويتمثل هذا فى قولين نقتبسهما من كلماته الكثيرة التى تكرر فيها هذا المعنى .. فهو يعرف الادارة بأنها ادارة الابتكار والحوافز "Management of Initiative and Incentive"
وكذلك تعليق بعض كبار رجال الأعمال فى شهادته أمام مجلس النواب الأمريكى بقوله : ان أهم جانب مثير فيها Most Stirring Part .. قوله .. ان الادارة العلمية الحقة تتطلب ثورة عقلية من جانب الادارة .. ومن جانب العمال ..

"Scientific Management Requires a Mental Revolution on the Parts Both of Management and of Workers".

ولعل هذا العرض التحليلى الموجز ، يكشف عن بعض الجوانب التى من أجلها أطلق علماء التنظيم والادارة على هذا العالم .. « أبو الادارة العلمية » ..

هنرى فايول Henri Fayol (١٨٤١ — ١٩٢٥)

ولد هنرى فايول عـام ١٨٤١ ، وفى سن الخامســة عشر التحق بمدرسة الليسيه فى مدينة ليـون Lyon حيث أمضى سنتين ثم التحق بعـد ذلك بالمدرســة الأهلية للمناجم بســانت اتيين St-Etienne وكان يعتبر حينئذ بسنه الذى يبلغ ســبعة عشر عاما أصغر طالب فى المدرسة • وفى سن التاسعة عشر تخرج مهندسا للمناجم Mining Engineer ثم عين فى عام ١٨٦٠ مهندسا بشركة Commentary Fourchambault Company وقد أخــذ يرتقى فى سلم الوظائف بها حتى وصل الى مركز المدير العام عام ١٩١٨ ، وظل مديرا للشركة حتى تقاعد عن العمل ، ثم توفى فى ديسمبر عام ١٩٢٥ عن أربعة وثمانين عاما •

ويمكن تقسيم حياته الى أربعة فترات :

الفترة الأولى : من عام ١٨٦٩ الى عام ١٨٧٢ حيث كان يعمل مديرا مساعدا ، وكانت جهوده الفكرية موجهة نحو حل المشاكل المتعلقة بهندسة المناجم وعلى الأخص التغلب على موضوع الأخطار الناجمة عن الحرائق فى مناجم الفحم •

الفترة الثانية : من عام ١٨٧٢ الى عام ١٨٨٨ ، حيث كان قد تولى مركزا أعلى ، اتجه نحــو المشاكل الجيولوجية Geological Problems

الفترة الثالثة : من عام ١٨٨٨ الى عام ١٩١٨ حيث كان يتولى مركز المدير العــام Managing Director : وكان أبرز مافى هــذه الفترة اظهار البحثين اللذين يعتبران ثمرة دراساته وخبرته الطويلة ، واللذين أوضح فيهما اتجاهه الفكرى وهذين البحثين هما :

بحث ألقاه عام ١٩٠٠ فى مؤتمر دولى يضم رجال المناجم والمعادن ، والثانى بحث عنوانه آراء حول المبادىء العامة للادارة Discourse on the general principles of administration ألقـاه فى محاضرة عـام ١٩٠٨ بمناسبة العيد الفضى لشركة الحديد المعدنية ، وهذان البحثان هما الاساس الفكرى لموضوع كتابه المسمى
Administration Industrielle et Générale

والذى يعتبره كثيرون شيئا جديدا فى عالم الفكر الادارى ، وقد قدر البعض[٣٧] أنه يعتبر سابقا لأوانه مائة عام على الأقل • ولم ينشر هذا البحث على نطاق واسع الا فى عام ١٩٢٥ ، ثم ظهرت له طبعة باللغة الانجليزية فى عام ١٩٢٩ •

ان نجاح هنرى فايول فى القيـام بالواجبات الملقاة على عاتقـه فى الشركة التى كان يعمل بها ، كان يعتبر حدثا تاريخيا فى حيـاة الصناعة الفرنسية ، حيث أنه عندما عين مديرا عاما فى عام ١٨٨٨ كانت هـذه الشركة على هاوية الافلاس Verge of bankruptey ولـكن أمكنهـا عن طريق تطبيق وسائله العلمية للادارة أن تقف على قدميها ، وتسير قدما فى طريق الانتاج وتحتل مركزا مرموقا فى مجال انتاج الحديد،واستطاعت هذه الشركة خلال الحرب العالمية الأولى « ١٩١٤ ــ ١٩١٨ » أن تؤدى لفرنسا خدمات جليلة لا يمكن تقديرها بأى حال من الأحوال •

وعندما تقاعد عن العمل وهو فى سن السابعة والسبعين كان مركز هذه الشركة المالى متين ، كما وأن القوى العاملة الفنية فيها كانت على درجة عالية من الكفاية •

الفترة الرابعة : من عام ١٩١٨ الى عام ١٩٢٥ فبالرغم من أن فايول كان قد تقاعد فى سن الشيخوخة وهو على جانب كبير من النضج ، الا

أن جهوده أخذت فى الاستمرار • فانه منذ عام ١٩١٨ حتى عام ١٩٢٥ كرس جهوده لشرح نظريته فى الادارة ، وهى ثمرة ثلاثين عاما فى الممارسة التطبيقية بنجاح ملحوظ •

ويلاحظ أن فايول كتب بحوثه كتحليل للهيكل الادارى ، وطريقة تطبيق الوظيفة الادارية من وجهة نظره الخاصة • ويمكن تلخيص الاطار العام لوجهة نظره فيما يلى :

المبادىء الادارية عند فايول
Principles of Management

١ ـ تقسيم العمل :

يستهدف هذا المبدأ الحصول من الرد على قدر أكبر من الانتاج ، بنفس الجهد الذى يبذله ، ويمكن تحقيق ذلك ليس فقط فى العمل الفنى ، بل أيضا فى جميع أنواع الأعمال بدون استثناء . ويعتبر « فايول » التخصص أمرا طبيعيا Natural order وهو يستدل على ذلك بأنه فى عالم الحيوان كلما ازدادت هذه المخلوقات رقيا ، كلما ازدادت أعضاؤها وضوحا وتمييزا .

كذلك يزداد الأمر وضوحا فى المجتمعات الانسانية ، وهى أعلى المخلوقات رقيا ، حيث يكون هناك تناسب كامل بين كل عضو من أعضاء الجسد مع ما يؤديه من وظائف . وهكذا كلما اطرد نمو جماعة من الجماعات استجدت أجهزة قادرة على أداء الأمور المستحدثة وذلك بدلا من الجهاز الذى كان يؤدى جميع الوظائف من قبل .

٢ ـ المسئولية والسلطة Authority and Responsibility

السلطة هى ممارسة حق يخول لصاحبه اصدار أمر ، ويكون على الغير الطاعة التامة exact obedience وهو يرى وجوب التمييز بين سلطة المديرين الرسمية المستمدة من مراكزهم،والسلطة الشخصية الناتجة من حصيلة صفات عديدة كالذكاء والخبرة ، وارتفاع الروح المعنوية ، والقدرة على القيادة ، وما أداه الشخص من خدمات سابقة ... الخ .

وهو يرى أن المسئولية نتيجة طبيعية للسلطة Responsibility is a corollary of authority وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسئولية

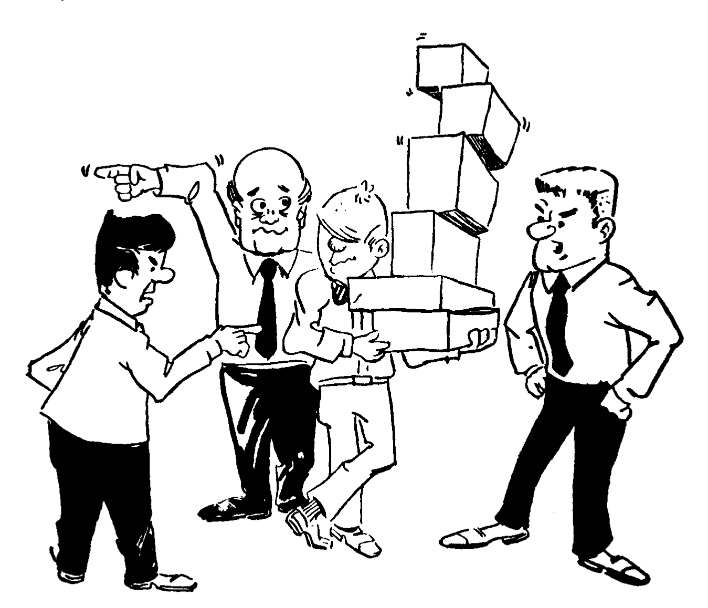
أولا ، ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة ، والعدالة تأخذ حظها من التقدير نتيجة لمساندتها بمنطق السلطة والمسئولية ، والتى تعنى هنـا القدرة على العطاء والثواب ، وكذلك القدرة على العقاب ، فمن أجل المصلحة العامة تشجع الأعمال النافعة ، وعلى العكس من ذلك الأعمال غير النافعة .

٣ ـ النظام Discipline

يمكن تلخيص معنى النظام فى اطاعة الاتفاقات بهمة ونشاط ، واظهار سلوك ودى نحو المنشأة ، ويتمثل ذلك بصفة خاصة فيما يبديه الشخص من ملاحظات فى علاقاته الخارجية ، وهو يقوم بكل ذلك بغض النظر عما اذا كانت هذه الاتفاقات قد عقدت بحرية ، أم قبلها دون مناقشة سابقة . وعلى أى حال فان الرأى العام مقتنع تماما بأهمية النظام وقدرته على حسن سير العمل فى دوائر الأعمال ، وأنه بدون النظام لا يمكن أن تزدهر أية منشأة ، أو يطرد نموها . هذا المعنى يزداد وضوحا اذا رجعنا الى المراجع العسكرية حيث نراها تؤكد هذا المعنى بالعبارة التالية « النظام يكون القوة الرئيسية فى الجيوش » Discipline constitutes the chief strength of armies

٤ ـ وحدة الأمر

يجب ألا يتلقى الموظف تعليمـــاته الا من رئيس واحـد فقط One superior only ان عدم احترام هذه القاعدة ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والاخلال بالنظام وتعرض المشروع لعدم الاستقرار ، وذلك لأنه طالما يمارس رئيسان سلطتهما على فرد واحد ، أو قسم معين ، فانه سرعان ما يزداد الأمر اضطرابا وتشيع الفوضى وينتشر عدم الرضى بين الجميع .



ينبغى أن يتلقى المرؤوس التعليمات من رئيس واحد

ان ازدواج الأمر dual command يجب تجنبه سواء فى المنشاة الصغيرة او الكبيرة او المتوسطة .. والا نتج عنه من الخراب والضياع مالا يمكن تداركه ، ومن الأمور الحتمية ، تخلف المشروع ، واكبر من هذا .. غرس بذور الأحقاد والكراهية .

٥ ـ وحدة التوجيه Unity of Direction

ويمكن توضيح هذه القاعدة ، بأن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، يجب أن يكون لها خطة واحدة One plan ورئيس واحد One head ويعتبر هذا شرطا أساسيا لتنسيق القوى وتركيز الجهود . ويجب أن يكون مفهوما أن وحدة التوجيه ـ والتى

تعنى رئيس واحد وخطة واحدة ــ لا تتعارض مع وحدة الأمر ، وذلك لأن وحدة الأمر تمارس على الأشخاص ، بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره •

٦ ــ خضوع المصالح الفردية للصالح العام

Subordination of Individual Interest to General Interest,

يتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين • كذلك مصلحة الأسرة فوق مصلحة أحد أفرادها ، ومصلحة الدولة فوق مصلحة أى مواطن أو مجموعة من المواطنين•ويبدو أن هذه القاعدة لا تحتاج الى مزيد من الايضاح لتأكيد ضرورتها وأهميتها ، غير أنه للأسف الشديد كثيرا ما تهدر هذه القاعدة نتيجة للجهل والاثرة والأنانية وعدم الشعور بما ينبغى أن يتحلى به الفرد من تغليب الصالح العام ووضعه فوق المصالح الفردية • ويمثل مثل هذا التعارض عقبات ومصاعب كثيرة أمام الادارة ، تحاول جاهدة أن تعمل على تذليلها ومنها مراعاة ما يلى :

١ ــ الحزم والقدوة الطيبة من الرؤساء •

٢ ــ أن تكون الاتفاقات عادلة على قدر الامكان •

٣ ــ الرقابة الدائبة المستمرة •

٧ ــ مكافاة الافراد **Remuneration of Personnel**

تعتبر مكافآت الأفراد ثمنا لما يبذلونه من خدمات ، وعلى ذلك يجب أن تتوافر فى هذه المكافآت العدالة على قدر الامكان ، وأن يسود الرضى أصحاب العمل والعمال •

ومعدل هذه المكافآت يتوقف الى حد كبير على رغبة صاحب

العمل ، والظروف المحيطة به ، ومدى ما يستحقه الموظف ، ويرتبط ذلك بتكاليف المعيشة وتوافر أو عدم توافر القوى العاملة .. والظروف العامة للأعمال والمراكز الاقتصادية ... الخ .

ان طريقة دفع الأجور تستطيع أن تؤثر تأثيرا ملحوظا على تقدم المنشأة ، وعلى ذلك فان اختيار هذه الطريقة يعتبر مشكلة هامة ، ومن الجوانب الهامة التى يحسن توافرها فى طريقة دفع الأجور ما يأتى :

١ ـ يجب أن تتوخى عدالة الأجر المدفوع .

٢ ـ أن تشجع القوى العاملة على العمل ، عن طريق مكافأة كل ما يبذله العامل من جهود .

٣ ـ أن لا تؤدى الى دفع أجر أكثر من الحدود المعقولة .

٨ ـ المركزية Centralization

ان المركزية فى نظر هنرى فايول ، كتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة ، فانه من المشاهد أنه يوجد فى كل شىء حى every organism سواء كان حيوانا أم انسانا ، يوجد جانب تتجمع فيه مشاعره واحساساته، هذه الجانب يطلق عليه مخ brain أو جانب موجه directive part ومن هذا المخ ... أو الجانب الموجه تخرج الأوامر والتعليمات الى مختلف الأجزاء فيؤدى كل عضو عمله ، وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء .

والمركزية ليست وسيلة من وسائل الادارة تعتبر جيدة أو رديئة لذاتها ، بحيث يترك الأخذ أو عدم الأخذ بها وفقا لأهواء المديرين أو الظروف ، ان مركزية الادارة فى نظره لابد من تطبيقها ، غير أن حدود الأخذ بهذا المبدأ تتفاوت بين منشأة وأخرى .

ان مركزية الادارة أو لا مركزية الادارة ، مسالة بسيطة نسبية ، ففى المنشآت الصغيرة حيث تنساب الأوامر والتعليمات راسا من المدير الى التابعين تكون هناك ضرورة حتمية للأخذ بقاعدة المركزية .

أما المنشآت الكبيرة ، حيث تتدرج السلطات والمسئوليات ، فانها تمثل مرحلة طويلة تعترض سبيل الاتصال المباشر بين المدير والمراحل الأدنى فى سلم السلطات والمسئوليات وعلى ذلك فان الأوامر والتعليمات تنساب من خلال مجموعة من الوسطاء ، وحينئذ يمكن منح الموظف من اللامركزية على قدر ما يتمتع به من الكفاءة والقدرة على الابتكار والمبادرة واعتماد مرؤوسيه عليه وظروف العمل . أن درجة الأخذ بالمركزية يجب أن تتفاوت بين منشأة وأخرى تبعا لاختلاف الحالات .

٩ ـ تدرج السلطات Scalar Chain

ان تدرج السلطة ، عبارة عن ضرورة توضيح سير السلطة فى المشروع ، أى السلطة التى يتضح خطها ابتداء من نهايتها ultimate authority حتى أدناها . وعلى ذلك فانه عند القيام بمقتضيات حدود اتصالات العمل ، فان الأمر يقتضى ضرورة سلوك هذا الخط ، حلقة بعد أخرى حتى نبدأ من أو نتتهى الى نهاية السلطة .. أى ينبغى ضرورة توضيح تسلسل الرئاسات من أعلى المستويات الى أدناها .. وتوضيح نطاق الاشراف .

وهذا الخط وان أملته احتياجات تطبيق مبدأ وحدة الأمر ، الا أنه يمكن القول بأنه ليس دائما الأسرع ، والشاهد على ذلك ما نراه فى كثير من الأحيان فى المنشآت الكبيرة ، وما نراه كذلك أكثر وضوحا فى دوائر الحكومة .

ان هناك أمرا يجب أن يؤخذ فى الاعتبار وهو أنه يوجد الآن نشاط كبير متعدد يتوقف نجاحه على السرعة فى التنفيــذ ، وعلى ذلك فان احترام خط السلطة يجب أن يتلاءم مع الحاجة الى السرعة فى تنفيــذ الأعمال .

١٠ ـ الترتيب Order

يعنى هنرى فايول بالترتيب ، ترتيب الأشياء والأفراد ، وهو يعنى فيما يتعلق بترتيب الأشياء « أن كل شىء يجب أن يكون له مكان .. وأن يوضع كل شىء فى مكانه الخاص » . ويسرى هذا المعنى أيضا فيما يتعلق بترتيب الأفراد ... « كل فرد يجب أن يكون له مكان ... وأن يوضع كل فرد فى مكانه المناسب » .

وقد خلص فايول مما ســبق بوجود ترتيبين فى المنظمــة ، ترتيب مادى للأشياء ، وترتيب اجتماعى للأفراد .

الترتيب المادى Material Order

يستهدف الترتيب المادى للأشياء تجنب ضياع المــواد الأولية ، وعلى ذلك فانه لامكان تحقيق ذلك ، لا يكفى فقط وضع كل شىء فى مكانه المخصص بشكل مرتب ، بل يجب أيضا أن يختار هذا المكان بعناية بحيث يمكن المنشأة من مزاولة مختلف أوجه نشاطها بأعلى قدر ممكن من اليسر .

الترتيب الاجتماعى Social Order

يستهدف الترتيب الاجتمــاعى للأشخاص تخصيص مكان لــكل موظف ، وأن يوضع كل موظف فى المكان المخصص له ، ويقتضى الترتيب الأمثل أن يكون المكان مناسبا للموظف ، وأن يكون الموظف مناسـبا

للمكان .. أو كما يقول المثل الانجليزى « الرجل اللائق فى المكان اللائق » The right man in the right place

ويخلص فايول مما تقدم الى ان الترتيب الاجتماعى يتطلب حسن تطبيق قاعدتين من اهم القواعد اللازمة للنشاط الادارى وهما : التنظيم الجيد ، والاختيار الجيد .

١١ ــ المساواة Equity

يتساءل فايول قائلا ... لماذا المساواة وليست العدالة ؟ ويستطرد قائلا ان العدالة عبارة عن احترام المعتقدات الوضعية وجعلها موضع التنفيذ ، غير أن هذه المعتقدات الوضعية لا تستطيع أن تحيط بكل شىء ، فضلا عما قد يعتورها من الابهام والغموض فى نصوصها ، الأمر الذى يتطلب تفسيرها ، أو الاضافة اليها لتعويض ما بها من قصور inadequacy

ان تشجيع القوى العاملة لأداء وظائفها بأعلى مافى طاقتها وقدرتها من الولاء والاخلاص ، يتطلب ضرورة اتباع قاعدة المساواة ... تلك المساواة التى يراعى عند تطبيقها أن تكون ممزوجة بالعطف والعدالة ، بحيث تكفل خبرة القوى العاملة وممارستها للعمل،والمساواة بهذا المعنى تستبعد العنف والقوة ، ويتطلب ممن يطبقها أن يتصف بالخبرة ، وأن يكون على قدر كبير من الذوق والشعور الفياض .

١٢ ــ استقرار العمل Stability of Tenure of Personnel

يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للاعتياد على عمله الجديد حتى يتمكن من أدائه بنجاح ، هذا مع الافتراض دائما أن هذا الموظف تتوافر لديه القدرات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة .. وعلى ذلك فانه قبل

حصوله على هذا المران ، أو فى حالة حصوله على هذا المران ولـكنه استبعد من وظيفته ، فانه لا يمكن القول انه أدى عملا ذو أهمية للمنشأة التى يعمل بها • ومما لا شك فيه ، انه اذا تكررت مثل هذه الأمور ، فان العمل لن يتم على أفضل وجه ممكن •

وعلى وجه العموم ، ان استقرار العمل علامة من علامات حسن الادارة ويشاهد فى المنشآت الناجحة ، وعلى العكس من ذلك يلاحظ عدم الاستقرار فى المنشآت غير الناجحة ، الأمر الذى يتضح منه ان عدم الاستقرار يحدث نتيجة لسوء الادارة •

١٣ ـ المبادأة او الابتكار Initiative

يستشعر الشخص الذكى قدرا كبيرا من الرضى عندما يخطط لفكرة معينة ، ويحرص حرصا شديدا فى العمل على تأكيد نجاحها • هذه القدرة على التفكير والتنفيذ هى ما نسميه بالمبادأة أو الابتكار •

ومن الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظفون فى مختلف المراحل الادارية داخل التنظيم بهذه الصفة التى تعنى القدرة على الخلق والابداع والابتكار ، وعلى ذلك فانه من الضرورى أن تعمل الادارة على تشجيع تنمية هذه الصفة حتى تصل الى أقصاها •

وتعتبر هذه الصفة مصدرا هائلا من مصادر قوة المشروع اذا تحلى المدير بها • والمدير الناجح يجب أن يكون راغبا وقادرا على تضحية بعض غروره ، فى سبيل منح مساعديه الفرصة ليستشعروا أهميتهم الذاتية ، ويكشفوا عن القدرات الخلاقة والمبدعة لديهم ، وذلك عن طريق

تنمية هذه الصفة فيهم ، وذلك لأنه ــ اذا ما تساوت الصفات الأخرى ــ فان المدير القادر على تنمية هــذه الصفة لدى مساعديه يعتبر أفضل من ذلك الذى لا يستطيع أن يحقق ذلك •

١٤ ــ روح الاتحاد Esprit de Corps

ان قادة المشروعات Business Heads عليهم أن يفكروا تفــكيرا عميقا فى المثل القائل « الاتحـــــاد قوه Union is strength » فــروح الاتحاد والانسجام بين أفراد القوى العاملة فى المشروع تعتبر قوة كبيرة له ، وعلى ذلك يجب أن تبذل الجهود لتدعيمها • وهناك طرق عديدة لامكان تحقيق ذلك نذكر من بينها بصفة خاصة ، قاعدة واحدة واجبة التطبيق وثغرتان يجب تجنبهما •

أما القــاعدة الواجبة التطبيق فهى قاعــدة « وحــدة الأمر » أما الثغرتان الواجب تجنبهما فهما :

(أ) سوء فهم القول السائد « فرق واحكم divide and rule

(ب) سوء استخدام التعليمات المكتوبة لاتصالات العمل •

يرى « فايول » أنه من الأمور التى يجب مراعاتها عدم بث الفرقة بين أفراد القوى العاملة فى المشروع وهو فى ذلك يقول « ان بث الفرقة بين قوى الأعداء لاضعافهم يعتبر عملا يتصف بالمهارة ، بينما بث الفرقة بين نفس الفريق الذى ينتمى اليه الشخص يعتبر اثما كبيرا » •

كما يرى « فايول » أنه عند التعامل فى شــئون تتعلق بالمشروع ، أو اعطاء أمر يحتاج الى مزيد من الشرح ، غالبا ما يــكون من الأيسر والأسرع القيام بذلك شفهيا وعدم اللجوء الى الكتابة •

وعلى ذلك يفضل « فايول » اعطاء الأوامر شفهيا كلما كان ذلك ممكنا ومجديا ، لأن ذلك يحقق السرعة والوضوح والانسجام .

ويختتم « فايول » بحثه عن القواعد ، والمبادىء الادارية وأهميتها قائلا « بدون مبادىء .. يعيش المرء فى الظلام والفوضى .. ان المبادىء هى المنارة التى تهدى من يسترشد بها ، ولن يستطيع ذلك الا اولئك الذين يعرفون الطريق اليها » .

الواجبات الادارية للتنظيم
Managerial Duties

يرى فايول أنه يجب على المنظمة أن تقوم بالواجبات الادارية الآتية فى جميع الأحوال :

١ ــ التأكد من أن التخطيط أعد بعناية ، وأنه ينفذ بكل دقة .

٢ ــ التأكد من أن التنظيمين : الانسانى والمادى يكفلان تحقيق أهداف المشروع .

٣ ــ وضع سلطة مفردة مرشدة Single guiding authority ويجب أن تتوافر فى هذه السلطة المفردة الحكمة والنشاط .

٤ ــ تنسيق الجهود ، والعمل على أن يتوافر الانسجام بين مختلف أوجه النشاط داخل المنشأة .

٥ ــ اعطاء قرارات حاسمة وواضحة .

٦ ــ ايجاد وسيلة فعالة للاختيار بحيث يرأس كل قسم شخص

يتصف بالقدرة والحيوية والنشاط ، وأن يوضع كل موظف فى المكان الذى يستطيع أن يؤدى فيه أعظم قدر من الخدمة .

٧ ـ تحديد الواجبات بوضوح .

٨ ـ تشجيع الرغبة فى تحمل المسئولية ، وتشجيع الابتكار وروح المبادرة فى العمل .

٩ ـ اعطاء مكافآت عادلة للخدمات المبذولة .

١٠ ـ الاستفادة من مفهوم العقوبات لتقويم الأخطاء .

١١ ـ التأكد من استتباب النظام واستقراره .

١٢ ـ التأكد من تغلب المصلحة العامة ووضعها فوق المصلحة الفردية .

١٣ ـ اعطاء عناية خاصة لقاعدة وحدة الأمر .

١٤ ـ الاشراف على الترتيب المادى ، والترتيب الانسانى .

١٥ ـ الرقابة العامة على كل ما فىالتنظيم .

١٦ ـ مقاومة كثرة التعليمات .

ويرى فايول انه يجب على الادارة ان تقوم بجميع الواجبات السابقة فى مختلف المشاريع ، سواء كانت فردية أو غير فردية ، غير انه يرى ان تحقيقها يكون يسيرا كلما كبر حجم المشروع وازداد عدد موظفيه .

عناصر الادارة عند فايول

Elements of Management

اولا ـ التخطيط Planning

يرى فايول فى القول الشائع « الادارة تعنى النظر الى المستقبل managing means looking ahead » ما يوضح أهمية التخطيط فيما يتعلق بدوائر الأعمال . كما ويستطرد قائلا « حقيقة أن النظر الى المستقبل ليس كل الادارة ، الا أنه جانبا أساسيا فيها » .

« وتبدو الحاجة واضحة الى التخطيط فى أحوال عديدة ، وبطرق مختلفة ، ولعل أهمها هى وضع الخطة للعمل فى المستقبل ، اذ أن آثارها تكون فعالة ومثمرة ، هذا فضلا عن أنها تعتبر بمثابة صورة المستقبل

وتعتمد خطة العمل للمستقبل فى نظر فايول على ثلاثة نقاط :

١ ــ موارد المنشأة .

٢ ــ طبيعة العمل وأهميته .

٣ ــ اتجاهات المستقبل .

ويلاحظ أن فايول لا يقلل من أهمية التخطيط ، بل يعتبره من أصعب الأمور التى تقابلها المنشآت .

ثانيا ـ التنظيم Organizing

يرى فايول أن تنظيم منشأة ما يعنى مدها بكل شىء نافع تحتاج اليه لتأدية مختلف وظائفها ، كالمواد الخام ، والأدوات ، ورأس المال ، والأفراد . وكل هذه الأمور يمكن تقسيمها من وجهة نظره الى قسمين :

التنظيم المادى ، والتنظيم الانسانى • وقد ركز جهوده نحو التنظيم الانسانى •

ثالثا ـ القيادة Command

يرى فايول أنه اذا ما تم التنظيم على الوجه المتقدم ، فلا يبـقى بعد ذلك الا ادارته وتشغيله ، وهذه هى القيادة • والقيادة هنـا تعنى مختلف الرؤساء والمديرين كل فى حدود مسئولياته ، وفى نطاق الوحدة التى تدخل فى اختصاصه فكل مدير عليه أن يحصـل من جميع موظفيه على الجهد الأمثل لمصلحة المنشأة بأسرها •

والقيادة السليمة يجب أن تتوافر فيها الصفات الآتية :

١ ـ المعرفة التامة بمن يعمل تحت امرتها من موظفين •

٢ ـ استبعاد غير القادرين •

٣ ـ الاحاطة الشاملة بجميع الاتفاقات الملزمة للمنشأة وموظفيها •

٤ ـ القـدوة الحسنة •

٥ ـ مراجعة التنظيم مراجعة دورية والاسـتعانة فى تحقيق ذلك بالخرائط التنظيمية الملخصة •

٦ ـ جمـع كبار المعاونين عن طريق المؤتمرات لتركيز الجهـود وتوحيد توجيههم •

٧ ـ عدم التدخل فى التفصـيلات ، حتى لا يستغرق ذلك كثيرا من جهد القيادات ووقتها •

٨ ـ أن تستهدف القيادة السليمة تحقيق الوحدة بين أفراد القوى

العاملة وحثها على النشاط والولاء ، وتشجيع روح الابتكار والمبادرة فيهـا •

رابعا ـ التنسيق Co-ordination

التنسيق هو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط فى المنشأة بقصد تيسـير عملها وتحقيق نجاحها • والتنسيق يتنـاول فيما يتناول الجوانب المادية والاجتماعية والوظيفية للتأكد من ملاءمة كل جزئيـة من الجزئيات للقيام بمهمتها وقدرتها على أداء ذلك بصورة اقتصادية •

والتنسيق الجيد فى أى مشروع من المشروعات يجب أن تتـوافر فيه الحقائق الآتية :

١ ـ كل ادارة من الادارات تعمل فى انسـجام تام مـع بقية الادارات •

٢ ـ يجب أن تعرف كل ادارة من الادارات ، والأقسام التابعة لها ، الدور الذى يجب عليها أداؤه بوضوح تام ، كذلك المعونة المتبادلة التى يمكن أن يؤديها كل للآخر •

٣ ـ يجب أن يتناسق باستمرار جدول العمل للادارات المختلفة والأقسام الفرعية مع مختلف الظروف والأحوال •

ولا يخفى أن مثل هـذه النتائج السابق ذكرها لا يمكن تحقيقها الا عن طريق الذكاء والخبرة والتوجيه الحى النشط • ومن أجل ذلك يلاحظ عدم تمام تحقيقها فى كثير من المنشآت لعـدم قدرتها على توفير العناصر اللازمة لامكان تحقيق التنسيق الجيد •

خامسا ــ الرقابة Control

يرى فايول أن مهمة الرقابة فى أى منشأة هو التحقق من أن كل شىء يحدث وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادىء المقررة، كما وتهدف الرقابة الى اظهار نقاط الضعف والأخطاء حتى تعمل المنشآت على تلافى وقوعها أو تمنع حدوثها مرة ثانية .

ويمتد نطاق الرقابة بحيث يشمل كل مافى المنشأة من أشياء وأشخاص وأعمال .

ويرى فايول أن هناك جوانب كثيرة يجب أن تهتم بها الرقابة .

فيجب مثلا على الادارة أن تتأكد من وجود خطة ، وأن هذه الخطة تنفذ بشكل دقة حتى آخر لحظة . ومن استخدام الخرائط التوضيحية الملخصة ومن أن التعليمات تنساب فى خطوط السلطة وفقا للمبادىء الادارية ، كما ويجب على الادارة أن تتأكد من عقد مؤتمرات التنسيق ... الخ .

وتتطلب وجهة النظر التجارية ضرورة التأكد من أن المواد الأولية التى تدخل فى المنشأة أو التى تخرج منها ، تراجع من حيث الكمية ، والنوع ، والسعر . وأن سجلات المخازن تمسك بدقة ، وأن المنشأة تنفذ كل ما تتعهد به من وعود .

ومن الناحية الفنية يجب أن يكون هناك تقدم ملحوظ فى عمليات التشغيل ووسائل الصيانة ، وحالة المصنع ، وما تؤديه القوى العاملة من أعمال .

ومن الناحية المالية تشمل الرقابة الدفاتر والنقدية والمصادر المالية واستعمالات رأس المال ... الخ .

ومن الناحية التأمينية التأكد من أن الوسائل المستخدمة لوقاية الممتلكات والأشخاص فى حالة جيدة .

وأخيرا ... من الناحية المحاسبية ، يجب التأكد من وجود جميع الوثائق والمستندات ، وامكان الرجوع اليها فى سرعة عند الضرورة دون أى تأخير أو ابطاء ، وأنها تعطى صورة واضحة لحالة المنشأة وأن الرقابة تستطيع أن تتحقق من ذلك عن طريق مراجعة الدفاتر والاحصاءات، والأشكال البيانية ... الخ . كما وينبغى التأكد من دقة هذه الوثائق ، وعدم وجود مستندات عديمة الفائدة ، أو أرقام عديمة الجدوى .

ويتضح من التفكير الأساسى لفايول فيما يتعلق بالهيكل الادارى أنه يعتبر التنظيم احدى وظائف الادارة ، وأنه يستقل عن التخطيط ، والتوجيه ، والتنسيق والرقابة ، ذلك على الرغم من أنهما عنصران متدخلان فى العمل . وهو يحبذ استخدام الخرائط التوضيحية للهيكل الادارى ، ويقول انه تكفى نظرة واحدة الى هذه الخرائط لتمكن المنشأة وأقسامها من معرفة الاختصاصات وحدود السلطة ، وهو يرى أن هذه الخرائط التوضيحية تؤدى أكثر مما يؤديه الشرح الطويل .

ويرى فايول ضرورة وجود اخصائيين فنيين يعاونون المدير العام فى المسئوليات الملقاة على عاتقه ، على ان لا يكون لهؤلاء الفنيين سلطات معينة . انما يعملون وفقا للتعليمات التى تصدر اليهم من المدير العام .

تقسيم الوظائف عند فايول

يرى فايول انه يمكن تقسيم جميع أوجه النشاط فى المنشآت الصناعية الى ست مجموعات :

١ ـ النشاط الفنى Technical activities كالانتاج ، والصنع واخراج سلعة جديدة من عدد من الأشياء المصنوعة .

٢ ـ النشاط التجارى Commercial activities : كالشراء والبيع والمبادلة .

٣ ـ النشاط المالى Financial activities : وهو يهدف الى حسن استعمال المال على الوجه الأمثل .

٤ ـ النشاط التأمينى Security activities : ويهدف الى حماية الممتلكات والأشخاص .

٥ ـ النشاط المحاسبى Accounting activities : كالقيام بعمليات الجرد وعمل ميزان المراجعة والميزانية ، وحسابات التكاليف ، والأرقام الاحصائية .

٦ ـ النشاط الادارى Managerial Activities : كالتخطيط واصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .

وهو يرى أن المنشأة سواء كانت بسيطة أم معقدة ، صغيرة أم كبيرة ، فان هذه المجموعات الست من أوجه النشاط ، أو هذه الوظائف الأساسية ينبغى أن تتوافر دائما ، وأن لا يتولاها الا الكفاءات القادرة على القيام بها .

ويعتبر « فايول » من الأوائل الذين نادوا بضرورة تعليم الادارة ، غير أنه اشترط ضرورة توافر سمات خاصة وصفات ادارية معينة ، والتدريب على اكتساب هذه الصفات Managerial Qualities & Training ، منها مثلا ضرورة توافر صفات جسمانية Physical كالصحة والقوة والنشاط ، ... وصفات ذهنية Mental ، كالقدرة على الفهم والاستيعاب والنضج العقلى ، والقدرة على التكيف مع ظروف بيئة العمل ، وصفات معنوية Moral ، كالاستعداد لتحمل المسئولية فى همة وحزم ، والقدرة على الخلق والابداع والابتكار ، والشعور بالعزة والكرامة والثقة فى النفس .. كما وينبغى أن يكون لديه ادراك بمجريات الأمور والمشكلات العامة ، بحيث يمكن القول أنه واسع الاطلاع وعلى جانب كبير من الثقافة العامة General Education ، وعلى دراية خاصة Special Knowledge بكل ما يحيط بالمنشأة من ظروف أو علاقات عمل .. هذا فضلا عن توافر الخبرة لديه Experience ، تلك الخبرة التى تعينه على حسن التوجيه لانجاز الأعمال .

وكان يرى أيضا أن جميع الموظفين فى المنشآت سواء أكانوا صغارا أم كبارا يجب أن يكون لديهم قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية فى المشروع ، وهذا القدر ترتفع نسبته من وظيفة لأخرى تبعا لنوع الوظيفة .. فرئيس القسم فى نظره يجب أن تتساوى لديه الأهمية النسبية للقدرة الفنية ، والأهمية النسبية للقدرة الادارية ، وهو يقدر الأهمية النسبية لكل منهما بـ ٣٠٪ بينما المدير يجب أن تكون الأهمية النسبية للقدرة الادارية لديه ٤٠٪ والأهمية النسبية للقدرة الفنية ١٥٪ فقط .

ولنضرب مثلا من تفكيره فى هذه الناحية ، نورد جدولا يوضح الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين فى مختلف المنشآت الصناعية من وجهة نظره .

أنواع الوظيفة	الأهمية النسبية للقدرات اللازمة						
	إدارية	فنية	تجارية	مالية	تأمينية	محاسبية	المجموع الكلى
	٪	٪	٪	٪	٪	٪	٪
منشآت كبيرة							
عامل	٥	٨٥	—	—	٥	٥	١٠٠
مقدم	١٥	٦٠	٥	—	١٠	١٠	١٠٠
مراقب	٢٥	٤٥	٥	—	١٠	١٥	١٠٠
رئيس قسم	٣٠	٣٠	٥	٥	١٠	٢٠	١٠٠
رئيس قسم فنى	٣٥	٣٠	١٠	٥	١٠	١٠	١٠٠
مدير	٤٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة فردية	١٥	٤٠	٢٠	١٠	٥	١٠	١٠٠
منشأة صغيرة	٢٥	٤٠	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة متوسطة	٣٠	٣٠	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠٠
منشأة كبيرة جداً	٥٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠٠

ويستخلص من الجدول السابق ما يأتى :

١ ــ أن أهم قدرة يجب أن يتصف بها العامل هى القدرة الفنية .

٢ ــ كلما تدرجنا صعودا فى سلم الوظائف نجد أن الأهمية النسبية للقدرة الادارية تأخذ فى الازدياد بينما تأخذ الأهمية النسبية القدرة الفنية فى التناقص .

٣ ــ ان أهم قدرة يجب أن يتصف بها المدير هى القدرة الادارية ، وكلما ارتفعنا فى سلم السلطة فان الأهمية النسبية لهذه الصفة يجب أن تكون الغالبة •

٤ ــ ان أهم قدرة يجب أن يتصف بها رئيس المنشأة الصناعية الصغيرة هى القدرة الفنية •

٥ ــ كلما كبر حجم المنشأة ازدادت الأهمية النسبية للقدرة الادارية ، بينما تنخفض الأهمية النسبية للقدرة الفنية •

٦ ــ اننا كلما ارتفعنا فى سلم السلطات والمسئوليات ، يجب أن يزداد الالمام بمختلف الوظائف فى المشروع ، وهذا القدر من الالمام ترتفع نسبته فيمن يتولى مراكز قيادية • وعلى ذلك فقد أوضح الارتباط الوثيق بين الادارة ومختلف العلوم والفنون التطبيقية ، حيث أن الادارة الرشيدة تستخدم كل ما يطرأ على هذه العلوم والفنون من تقدم لخدمة المشروع بأسره ، حتى يحقق أهدافه بأعلى قدر ممكن من الكفاية •

يتبين لنا مما سبق أن فايول وضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والادارة ، وأنه تعمق فى بحوثه ودراساته الى الدرجة التى مكنته من أن يضع نسبا مئوية للقدرات التى يجب أن يتصف بها مختلف الموظفين بالمنشأة ، وأنه اذا كان قد تغلبت عليه طبيعة مهنته ، فوضع الوظيفة الفنية فى تقسيماته فى مركز الصدارة ، الا أن هذا لا يمنع أنه من الرواد الأوائل الذين أعطوا الادارة أعظم جانب من الأهمية ، وطالبوا بضرورة تعليمها ، وتعتبر العناصر التى ذكرها ، والتى يجب أن تشملها الوظيفة الادارية اضافة جديدة ومبتكرة ونافعة فى مجال الادارة العلمية ، مازال معمولا بها الى حد كبير حتى الآن •

ولعل من المناسب ان نوضح انه كان يتوخى جانب الحذر فى توجيهاته الادارية .. فانه نفسه يقرر ان المبادىء التى ذكرها ينبغى الا تعتبر قواعد جامدة
... Not be considered rigid rules
كما ويذكر أنه من النادر أن تطبق نفس المبـادىء مرتين على ظرفين متشابهين Identical Conditions ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار الظروف المحيطة والعوامل المتغيرة .. غير أنه كان يؤمن بشـمول علم الادارة
Universal Science of Management
وأن هذا العـلم قابل للتطبيق على مختلف اوجه النشاط التجارى .. والصناعى .. والسياسى .. والدينى .. والحـربى ، أو حتى الخـيرى
Philanthropy

العلاقات الانسانية والتـون مايو Elton Mayo (١٨٨٠ ـ ١٩٤٩)

أوضحنا فى مقدمة هذا البحث أن بعض علمـاء التنظيم والادارة يعتبرون التون مايو ثالث ثلاثة ، كانوا من أبرز من أسهموا فى نشـأة الادارة العلمية ، وقد قمنا بدراسة تحليلية لاثنين من هؤلاء العلماء ، ورأينا اتماما للفائدة أن نلقى بعض الضوء فى ايجاز عن العالم الثالث ، وهو « التون مايو » الذى عاش فيما بين عامى ١٨٨٠ ، ١٩٤٩ . وكذلك الاتجاه المعارض لآرائه .

والتون مايو ، مثله فى ذلك مثل أعضاء المدرسة العلمية ، كان يهتم بالدرجة الأولى بالادارة من حيث تأثيرها على انتاجية القوى العاملة . غير أن وجهة نظره كانت تختلف تماما عن وجهة نظر فردريك ونسـلو تايلور ، وقد ذهب فى كتاباته ليس فقط الى الحد الذى وقف فيـه مع منتقدى أساليب تايلور ، بل ذهب الى أبعد من هذا .. انه عارض فكرة تايلور الأساسـية التى تعتبر أن الحافز الاقتصـادى هو أهم حوافز

الانتاجية •• لقد اعتبر « التون مايو » الحافز الاقتصادى عامل غير هام فى تحقيق انتاجية عالية ، اذا قورن بعوامل أخــرى •• نفسية وعاطفية وحسية •• ولعل السبب فى اتجاهه هــذا أنه كان مهتما بدراســة علم النفس ، وأدخله فى تجاربه العديدة ، وعلى وجه الخصوص كأســتاذ للبحوث الصناعية Industrial Research فى الدراسات العليا بكلية ادارة الأعمال(٣٨) بجامعة هارفارد ، والذى ظل يعمل استاذا فيها فيما بين عامى ١٩٢٧ ، ١٩٤٧ • وقد كان له تأثير كبير على تلامذته ومريديه فيما يتعلق بتطور العلوم الاجتماعية ، واستخدامها فى التعليم الادارى ، هذا فضلا عن ترويجه لضرورة استخدامها فى التطبيق الادارى على أيدى الممارســين من المديرين •• وكثيرا من كتاباته اعتمــدت على التجارب الشــهيرة التى أجراها فى مصــانع « هاوثورن » والتى يطلق عليهــا « تجارب هاوثورن Well-known Hawthorne experiments » وقــد لوحظ على « التون مايو » أنه كان مهتما أثناء الحرب العظمى الأولى وما بعدها ، بمشكلة « الكراهية Antipathy » التى كانت ســائدة بين الادارة والعمال فى بلده الأصلية « اســتراليا » حيث كان يحــاضر فى جامعة كوينزلاند Queensland University •• وقد برزت ظلالا من أفكاره التى ظهرت فيما بعد ، فى المحاضرات التى كان يلقيها عام ١٩١١ على طلبة هذه الجامعة فى موضوع الفلسفة Philosophy •

أما القارىء لأفكار هذا الرجل فى هذه المرحلة ، يتبين منها أنه كان له خط واضح فى ماضيه ، وأنه سار على نفس الخط فى مستقبل حياته•• فقد أوضحت لنا الكتابات التى أصدرها أنه كان يؤمن بالجانب المعنوى والنفسى فى توحيد المجتمعات •• وكان يعارض الأساليب الفنية لتايلور • وفيما يلى نورد بعض كلماته المبكرة التى نشرها عام ١٩١٩ تحت عنوان:

« الديمقراطية والحرية ــ مقالة[٣٩] فى المنطق الاجتماعى »
Democracy and Freedom : An Essay in Social Logic.

« يؤمن جــون ســتيوارت ميــل John Stuart Mill ؛ بأن الديمقراطية السليمة لا يمكن أن تتحقق الا بالمناقشة المنطقية الواسعة العريضة مع الجماهير .. وهــذا الشرط من مقتضــيات الديمقراطيات الحديثة تعذر تطبيقه فى استراليا .. وذلك لأن الاقناع المنطقى لا يمكن تحقيقه بسهولة أو سرعة على قاعدة عريضة من الجماهير ينتشر بينهــا الجهل Ignorant People ».. كما ويستطرد قائلا « ان مظاهر الانتقام بين زعماء هذه الأمة شيء ملحوظ ، هذا على الرغم من الاتجاه السائد فى العالم وهو حفز الهمم نحو وحدة الأمة لمقابلة التهديدات التى تنجم عن صراع الطبقات .. وزعماؤنا لم يســتطيعوا أن يقضوا على هــذه الظاهرة » .

ومن هنا فانه يؤكد على مفهوم جديد يدل على اتجاهه المبــكر فى أهمية الفرد وأهمية العــلوم الاجتماعية .. حينما يقول :« اننــا لو استعرضنا وجهة نظر علم الاجتماع ، فان المجتمع الكبير يتــكون من أفراد ينتظمون فى مجموعات .. كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بتحقيق وظيفة من الوظائف التى يحتاج اليها المجتمع .. فاذا أخــذنا هذه الحقيقة فى حسباننا ، فان علم النفس وهو الذى يبحث فى طبيعة الانسان وفى أغواره وفى أعماقه ، وهو الأقدر على تعبئة الجهد العام نحو ما ينبغى أن يكون عليه المجتمع .. فانه ينبغى على الفرد أن يستشعر أن المجتمع فى حاجة الى جهوده ، كما وأن نظرته ينبغى أن تكون أعمــق وأوسع من أن تقتصر على المجموعة التى ينتظم فيهــا فقط .. بل ان نظرته ينبغى أن تمتد الى المجتمع الكبير بأسره .. وأن الفشل أو الاخفاق فى تحقيق هذا يجعل من الممكن تفتيت وحدة المجتمع .

ولعل اتجاهاته نحو استخدام علم الاجتماع فى الادارة يتضح ايضا من تعبيره الذى ورد فى هـذا المقـال .. اذ أنه يقـول : « ان زعامة الاتحادات النقابية لم تعـد للأسف الشـديد فى أيدى هؤلاء الذين يستطيعون أن يوحدوا بين مجموع القوى العاملة ، انما ممثلى هـذه النقابات كانوا يعتمدون على البـلاغة والفصاحة السـطحية » .. ثم يستطرد قائلا : « ان النظام الاجتماعى يعتمد على المدير القادر وأى انسان يمارس عملا اداريا ، وأن مثل هذا الانسان قادر على أن يحقق الكثير لو أن لديه تعليمات واضحة تمكنه من أن يسير فى طريق يقضى فيه على رتابة وجفاف الآلية السائدة Dully Mechanical .

كما وتتضح معارضته المبكرة لفردريك ونسلو تايلور فى قوله : « ان نظام تايلور يعتبر متأخرا فى تحقيق التقـدم بالنسبة لعصر الآلة ، وأنه يكفى أن يذكر اسمه لـكى يحقق نوعا من الاضـطراب فى دوائر الأعمال الصناعية فى سيدنى ، حيث أن طريقة تايلور تهتم بالدرجة الأولى بالعامل الاقتصادى .. أى أنها تنظر الى العامل على أنه أداة اقتصادية ، ولعل هذا الاتجاه يعتبر من أهم أخطاء الطريقة التايلورية .. حيث أنها لا تعتمد على تعاون العمال .. فهم يستشـعرون أنهم يعملون وفقـا لتعليمات صادرة اليهم مفروضة عليهم ، ولم يشـتركوا هم أنفسهم فى صياغة أى أسلوب يعملون وفق تعليماته » .

لعل هذا يعتبر قليل من كثير ، آثرنا أن نوضحه قبل أن نعرض الى بعض تجاربه .. خاصـة وأن دراستنا فى هذا الفصل تتصل بنشأة الفكر ، ولعل هذه الأضواء الموجـزة القليلة تعطى ضـوءا كثيرا لاتجاهاته الفكرية التى جعلته فيما بعد من أبرز علماء المدرسة الانسانية .

تجارب التون مايو :

أجرى التون مايو مع فريق من معاونيه من أعضاء هيئة التدريس[٤٠] بجامعــة هارفارد ، على رأســهم « فريتز روثلزبرجر Rothlisberger تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الانسانية فى تحقيق انتاجية عالية ، فيما بين عــامى ١٩٢٧ ، ١٩٣٢ فى شركة وســترن الــكتريك Western Electric فى مصانع هاوثورن ، والتى تقع فى مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، والتى اشتهرت التجارب التى أجريت باسمها • وقد توافرت الدراسات التى أجريت على تحقيق آثار الظروف المحيطة بالعمل على انتاجية العمال ، وتميزت بالتسجيل التفصيلى لكل تجربة •

ومن التجارب التى أجريت ، تجربة آثار الاضــاءة على انتــاجية العمل ، فاختبر فريقين من العمال يعملان تقريبا فى ظروف متشابهة . من حيث العدد والآلات المستخدمة والأجور •• الخ •• واعتبر الفــريق الأول النموذج الذى ثبتت فيه عامل الأضاءة ، ثم تغير الضوء فى الفريق الثانى ، بل فى بعض الأحيان كان يعلن عن تغيير فى الضــوء دون أن يحدث أى تغير فيه فعلا ، وذلك لمعرفة أثر الايحاء على الانتاجيــة •• وتبين من هذه التجربة أثر ارتفاع الروح المعنوية فى زيادة الانتاج •

وأجريت تجربة أخرى تستهدف معرفة أثر الصداقة فى الاقبال على العمل وبالتالى زيادة الانتاجية ، وذلك عن طريق اختيار ست فتيات بينهن مودة وصداقة ، وطلب اليهن أن يعملن سويا فى حرية فى حجرة مستقلة عن بقية العاملات ، وأجريت التجربة بحيث يكون هناك من يلاحظهن دون أن يستشعرون ذلك ، ويسجل كل ما يحدث بينهن بالتفصيل •

وقد تبين من هذه التجربة أن جو الصداقة والانسجام يخلق نوعا من المسئولية الجماعية التى تحفز الى العمل ، بل أكثر من هذا تبين أن

الرقابة لا دخل لها اطلاقا فى زيادة الانتاجية ، بل بالعكس جو الحرية هو الذى ساعد على ذلك .

كما أجريت تجربة أخرى لمعـرفة أثر الحافز المادى فى ارتفـاع الانتاجية ، وذلك عن طريق منح جميع العاملات أجورا ثابتة ، بالاضافة الى عمولة تتناسب مع زيادة الانتاجية . واختيرت بعض العاملات للعمل معا فى مكان مستقل .. فزادت انتاجية العاملات المختارات .. وضعفت انتاجية الأخريات ، وذلك للشعور النفسى لدى العاملات المختارات بامتيازهن .. الى غير ذلك من التجارب التى توضح أثر تصرفات الادارة على سلوك العاملين .. وكيف أن سلوك الادارة يمكن أن يحقق مزيدا من الانتاج ، كما وأن سلوك الادارة يمكن أن يؤدى الى خفض الانتاج .. وكذلك شعور الجماعة بأنهم ينتمون الى جماعة يسودها روح الود والاعزاز والصداقة ، بالاضافة الى العمل ، يؤدى الى خلق الشعور بالولاء والانتماء الى الجماعة .. تماما كأفراد الأسرة اذا ما اشتركوا سويا فى عمل معين ، فان روح الألفة والمصلحة المشتركة التى تربطهم تجعلهم يتغلبون على كافة المشكلات والمصاعب .

وقد خرج التون مايو ومعاونوه من تجاربهم بأن العامل ليس عبارة عن أداة طيعة فى يد الادارة تحـركه كيفما شاءت .. انما العـامل له شخصيته المستقلة التى تتفاعل مع الجماعة .. تؤثر فيها .. وتتأثر بها .. وأن الاهتمام بهذه الشخصية يعتبر أمرا ضروريا لصالح الانتاج .. فالعامل الشخصى هو أهم عنصر من عناصر الانتاج على الاطلاق .. ومن أجل ذلك اهتمت بحوثه بالمشكلات الانسانية ، وعلى قدر ازالة هـذه المشكلات .. يسود العمل جو من الترابط الانسانى الذى يزيد من الانتـاج .

ولعل هذا يوضح لنا معارضة « التون مايو » لأفكار « تايلور » فيما يتعلق بالحافز المادى ، فبينما « تايلور » يضع الحافز المادى فى مقدمة العناصر •• نجد التون يضع هذا الحافز فى الأهميـة الثالثة ، حيث أنه يرتب العوامل التى يتأثر بها العامل لتحقيق انتاجية مرتفعة على التوالى كما يلى :

العامل النفسى ، ثم العضـوى ، ثم المادى .

ولعل من المناسب قبل أن نختم هذا البحث ان نشير الى اهمية الدور الذى قامت به العالمة « مارى ب . فوليت Mary P. Follett » فى مجال العـلاقات الانسانية ، اذ هناك من يعتبرها أنها أول من اهتمت بالبحث فى الادارة كنشاط انسـانى ، وأكدت على اهمية معاملة العامل كانسان له حق الحياة ، ومن ابتكاراتها لتوضيح هذا المعنى قولها : « ان هنـاك دائما قائدا .. وهذا القائد له أتبـاع .. غير ان الجميع يسيرون خلف قائد غير منظور .. هـذا القائد هو الهدف المشترك للجميع .. ومن هنـا ، فان أفضل القيادات الادارية هى تلك التى تستطيع أن توضح للقوى العاملة أهدافها وتقنعهم به ..

اتجاه معارض للمدرسة الانسانية :

أوضحنا من قبل أن حركة العلاقات الانسـانية عارضت حـركة الادارة العلمية ، على أساس أن هذه الحركة لم تهتم بالانسان •• بل انها اعتبرته مجرد أداة تستخدم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الـكفاءة الانتاجية أى لزيادة الانتاج الكلى بأقل تكلفة ممكنة •• ومن أجل ذلك رسمت له أسلوب أو نموذج جديد « النموذج القياسى الأمثـل لأداء

الأعمال » •• ثم بعد ذلك لجأت الى تدريب العاملين وفقا لهذا النموذج المرسوم •• واعتبرت الحافز النقدى كما رأينا أهم حافز يدفع القوى العاملة نحو الاقبال على العمل •

غير أننا أوضحنا أيضا أن استمرار البحوث واتصالها ، أدى الى معارضة هذا الاتجاه •• معارضة اعتبار الحافز النقدى أهم عامل لحفز الطاقة الانتاجية ، ومن هنا برز مفهوم جديد فى التفكير الادارى يضع فى الاعتبار الأول العلاقات الانسانية ، ويضع الحافز المادى كآخر عنصر من عناصر حفز القوى العاملة نحو زيادة الانتاج ، وقد أوضحنا أن اتجاه هذه المدرسة اهتم بالدرجة الأولى بالجوانب النفسية والعاطفية والحسية ، وأهمية خلق جو من الود والصداقة بين مجموع القوى العاملة •• الأمر الذى يترتب عليه ارتفاع معنويات القوى العاملة ، وهذا بالتالى يؤدى الى ارتفاع الانتاجية ، وأوضحنا أن على رأس هذه المدرسة « التون مايو و فريتز روثلزبرجر »
Elton Mayo & Fritz Rothlisberger

غير أن تعاليم المدرسة الانسانية وجدت أيضا من يعارضها من العلماء ، مؤكدين أن هذه المدرسة قد غالت جدا فى تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والحسية والمعنوية وخلق الجو الاجتماعى ، وسيادة مشاعر الأسرة ، والمواقف الأبوية التى ينبغى أن تكون العنصر الغالب فى العلاقات بين الادارة والقوى العاملة •• كل هذا اذا أعطيناه الاعتبار الأول ، فلا يمكن أن يحقق زيادة الانتاجية •• بل انه اذا حقق فى مراحله الأولى بعض التقدم ، فانه مما لا شك فيه مع الاستمرار وتأكيد هذه المفاهيم ، سيترتب عليها حتما نوعا من التراخى •• وعدم الانضباط •• وبالتالى الاهمال •• ثم التسيب •• ثم ضعف الطاقة الانتاجية الكلية •• هذا فضلا عن غياب الادارة كعنصر قيادى على جانب كبير من الأهمية

فى تحقيق أهـداف التنظيم الرسمى ، ومعالجة مواقف التنظيمـات غير الرسمية التى تنشأ داخل التنظيمات الرسمية .

ولعل على رأس المعارضين لمدرسة العلوم الانسانية « دافيل بل Daviel Bell » الذى يعتقد أن اعطـاء عامل الشـعور بالانتمـاء "Sense of Belonging" » الأهمية الأولى فى تحقيق الكفاءة الانتاجية أمر على حد قوله بغيض Reprignant .

ودافيل بل ، كان محررا فى مجلة "Fortune Magazine" ، ثم انتقل بعد ذلك الى جامعة كولومبيا بأمريكا ، حيث عمل فيها أستاذا لعلم الاجتمـاع Sociology وهو فى كتاباته يوضح أنه كما فى عالم الأزياء يحدث تطور .. فانه فى عالم الفكر الادارى كذلك .. وأسمى مدرسة العلاقات الانسانية « موضة السنوات الأخيرة » The Vogue in Recent Years of "Human Relation" ثم أخذ يتناول بالنقد والتحليل التجارب التى أجراها « التون مايو » ورفاقه ، وخلص منها فى النهاية .. الى القول « اذا قلنا فى الحقيقة أن العامل الأمريكى غير مهتم بالدرجة الأولى بالنقود ... فان هذا يتعارض فى الواقع مع المشاعر العميقة التى تعتبر أقوى حافز للنظام الاقتصادى » .. لماذا اذن يربط الناس أنفسهم بمثل هذه الظروف المحيطة بالعمل ؟ .. وفيما يلى تعبيره كما أورده :

To say, in fact, that the American worker is not really or primarily interested in money contradicts, in a deep sense, the very motive power of the economic system. Why else would people submit themselves to such a work environment ?.

هنرى لورنس جانت Henry Laurance Gantt (١٨٦٦ ــ ١٩١٩)

لعل من المناسب أيضا اتماما للفائدة ، واستكمالا للتاريخ للحقبة التى شهدت مولد الادارة العلمية ، أن نشير فى ايجاز الى العالم « هنرى لورنس جانت » الذى ولد عـام ١٨٦٦ فى ولاية ماريلاند بالـولايات المتحدة الأمريكية ، وتوفى عام ١٩١٩ ، وهو من معاصرى فردريك ونسلو تايلور الذين تعـاونوا معه ، والجهد الذى بذله جعـل علماء الادارة يعتبرونه واحدا من الرواد الأوائل لهـذا العلم ، خاصـة وأنه يتميز بتبسيط وتعميق مفهوم الادارة العلمية ..مـع الاهتمام بالفرد ، أى أنه نادى باللمسة الانسانية فى الادارة .

تخرج جانت فى جامعة جونز هوبكنز Johns Hopkins ، ودرس الهندسة فى معهد ستيفنسن . ونظرا لأن فردريك ونسلو تايلور كان مهتما بفن قطع المعادن The Art of Cutting Metals ، فقد دعى جانت للتعاون معه فى بحث هذا الموضـوع فى عام ١٨٨٧ ، خاصـة وأن نوع المشكلات التى كان يواجهها تتصل بعلوم الرياضـيات . الأمـر الذى يجيده جانت ، وكان اسـهامه معه ايجابيا . وتمكن من ايجـاد حلول للمعادلات التى شغلت ذهن تايلور ، وأسهم فى وضع جداول ورسـوم بيانية باللوغاريتمات . أشار اليها تايلور نفسه فى الكتاب الذى أصدره عن فن قطع المعادن فى عام ١٩٠٦ .

وكان من أشـد أنصـار تايلور ، وهو فى ذلك يقول عن تعاليمه « اننا نملك الآن طائفة كبيرة من المعلومات القيمة ، ولكن لا نجيـد فهمها ، ولا نحسن استخدامها ، ولا نحرص على الاستفادة منها ، واننى أميل الى الاعتقاد أن أهمية هذا الرجل فى تعليمنا وارشادنا الى الطرق

الصحيحة للاستفادة من هذه المعلومات ، لاتقل بأى حال من الأحوال عن أولئك الذين أسهموا بمده بهذه المعلومات » .

وكان من رأى جانت أن الادارى الناجح عليه أن لا « يسوق بالغلظة والقسوة العمال فى أداء أعمالهم .. وعليه أن يتفهم طبيعة العمال وينهج السلوك الذى يجعله يحظى بتقديرهم » .. ولذلك كان فى هذه النقطة بالذات يقول « ان الادارة العلمية لا تملك العصا السحرية التى تحل مشكلات علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعمال .. وأن المادية لا ينبغى أن تكون القوة الدافعة لتيار الانتاج .. بل ينبغى الاهتمام بالانسان » .. وأشار الى انشاء ادارات لشئون الأفراد .. واهتم بالأجور وطرق تحديدها ووضع أسلوبا لذلك ارتبط باسمه ، ويعرف بـ/ خطة جانت للأجور المرتبطة بالعلاوات The Gantt Task and Bonus Plan ، وتستند هذه الخطة الى أجر ثابت ، مع علاوة اذا تم انجاز العمل فى حدود الفترة الزمنية المقررة .

وقد اهتم جانت بالخرائط والرسوم البيانية متوخيا تبسيط الأسلوب الذى يمكن عن طريقه القيام بالمقارنة بين جملة العمل الذى ينبغى انجازه فى فترة زمنية محددة .. وجملة العمل الذى أنجز فعلا فى حدود هذه الفترة الزمنية ، وصمم عددا من هذه الخرائط على مختلف جوانب العمل .. سواء بالنسبة للآلة أو العامل .. الخ .. وعرفت هذه الخرائط باسم « خرائط جانت The Gantt Charts » ، وتستهدف هذه الخرائط بالاضافة الى الرقابة وضع الجداول التى يستهدف منها معرفة الانتاج وتكلفته Chart for Control of Production Schedules ، وكان جانت يهتم بمعرفة تكلفة الوقت الضائع ، توضيحا

لرأيه بأن مالا يدخل فى انتاج السلعة فعلا من تـكلفة مبـاشرة وغير مباشرة ، لا يعد من تكاليف انتاجها .

ولعل هـــذه الثـــورة والثروة الفـــكرية التى استعرضناها ، توضح لنا ان الفكر الانسانى لا يهدأ من حيث الحوار العلمى الديمقراطى الذى يستهدف تطـــوير المجتمعات الانســـانية على اسس علمية تستهدف صالح الانتاج والانسان ، وأننا اذا كنا قد اوضـــحنا بعض الجهـــود الفـــكرية فى معـــرض مناقشتنا لنشأة الادارة العلمية ، فان المراجع العلمية مليئة بالكثير من النماذج ، بحيث يستشعر القارىء أن ما سقناه هنا .. هو لقليل الأقل .. من الفيض والنبع الكثير .. والفزير الذى تحفل به المكتبات العلمية .. الأمر الذى نعتذر معه عن عدم اتســاع المقام هنا لذكره .. تاركين للمهتمين شرف السعى نحو مزيد من المعرفة والاطلاع .

اسئلة للمناقشة

١ — هل يمكنك تحديد تاريخ معين على أنه تاريخ نشأة الادارة العلمية ؟ .. أيد وجهة نظرك بالتحليل العلمى .

٢ — وضح مدى اسهام « شارلز بابدج Charles Babbage » فى نشأة الفكر الادارى .

٣ — مولت أكاديمية العلوم الفرنسية فى خلال النصف الأخير من القرن السابع عشر بعض المنح التى خصصتها لدراسة العمال فى أدائهم لأعمالهم داخل المصانع .. ما هى النتائج التى توصلت اليها هذه الدراسات .. مع الاشارة الى البحوث التى تناولت « مفهوم القدر المناسب من العمل اليومى » .

٤ — وضح لماذا يعتبر كثيرا من الباحثين فى علم التنظيم والادارة، أن أبرز من أسهموا فى نشأة الفكر الادارى .. ثلاثة علماء .. «فردريك ونسلو تايلور » ، « هنرى فايول » ، « التون مايو » .

٥ — وضح بعض التجارب التى أجراها تايلور لتطوير الأساليب الفنية من الطريقة التقليدية التى كان يؤدى بها العمال أعمالهم .. الى أسلوبه الجديد الذى نادى به .

٦ — حلل موقف العمال من طرائق العمل الجديدة التى نادى بها تايلور .

٧ ــ يرى البعض أن فردريك ونسلو تايلور كان يستهدف فى بحوثه ودراساته الصالح العام ويضعه فوق كل اعتبار • أذكر المواقف التى تؤيد هذا المفهوم ، مشيرا الى اتجاهاته الانسانية نحو العمال •

٨ ــ ما الذى يعنيه « فردريك ونسلو تايلور » بأن الادارة هى : ادارة الابتكار والحوافز ؟ وكذلك : ان الادارة العلمية الحقة تتطلب ثورة عقلية من جانب الادارة •• ومن جانب العمال •

٩ ــ هناك من يعتبر فردريك ونسلو تايلور «أبو الادارة العلمية» •• ناقش هذا الرأى ملخصا مفهوم الادارة العلمية •• شارحا أساليبها التطبيقية •

١٠ ــ هناك من يعتبر البحوث والدراسات التى قام بها « هنرى فايول » تعتبر شيئا جديدا فى عالم الفكر الادارى •• أذكر فى ايجاز ملخصا لهذه البحوث •

١١ ــ وضح بشىء من التفصيل ماذا يعنيه « هنرى فايول » •• بالمبادىء الادارية والواجبات الادارية •

١٢ ــ ما الذى يعنيه « هنرى فايول » فيما يتعلق بالأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين فى مختلف المنشآت الصناعية ؟•

١٣ ــ اشترط « هنرى فايول » ضرورة توافر سمات خاصة وصفات ادارية معينة فيمن يقوم بالمهمة الادارية وضرورة تعلم الادارة •• ناقش هذه العبارة •

١٤ ــ تختلف وجهة نظر « التون مايو » عن وجهة نظر « فردريك

ونسلو تايلور » فيما يتعلق بالحوافز الأساسية لدفع الطاقة الانسانية نحو الكفاءة الانتاجية .. ناقش ذلك .

١٥ ـ كان التون مايو مهتما أثناء الحرب العظمى الأولى وما بعدها بمشكلة الكراهية التى كانت سائدة بين الادارة والعمال .. .. وضح ذلك .

١٦ ـ أجرى « التون مايو » مع فريق من معاونيه تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الانسانية فى تحقيق انتاجية عالية . ناقش فى ايجاز هذه التجارب ، موضحا الخلاصة المستمدة من هذه التجارب .

١٧ ـ وجدت المدرسة الانسانية بعض العلماء الذين عارضوا اتجاهها .. ناقش ذلك ، مبينا رأيك الخاص .

١٨ ـ ناقش رأى « هنرى لورنس جانت » فى الادارى الناجح ، موضحا ما كان يستهدفه من تصميم الخرائط والرسوم البيانية .

◆ الفصل الثالث

وظائف الإدارة



تقوم المشروعات بدور على جانب كبير جدا من الأهمية فى حياة المجتمعات الاقتصادية ، اذ يجد فيها الآلاف من العاملين مجالا لهم للرزق ، ويتطلعون الى مستوى أفضل من المعيشة ، تتحقق معه حياة يرفرف عليهاالتقدم والرخاء والرفاهية . واذا كانت المشروعات التى يعملون فيها تتــوافر فيها عناصر السياســات البناءة الهادفة الى خير المجتمع ، والأمــوال اللازمة لتشغيلها ، والمقومات المادية الأخرى من آلات ومواد خام ، الا ان العنصر البشرى يعتبر أهم عنصر فيها ، اذ أنه يعد القاعدة التى تدفع الحياة فى كل هذا وبدون العنصر البشرى لا يمكن لأى مشروع من المشروعات ان يحقق أهــدافه فى النمو والرخاء ، مهما توافرت العناصر الأخرى .. وكم من المشروعات توافرت فيها العناصر المادية والفنيــة ، وبالرغم من ذلك أخفقت لانعدام الكفاية الادارية فيها .. بينما نجد مشروعات اخرى حظها من المقومات المادية والفنية متواضعا ، الا أنها حققت نجاحا نتيجة لتوافر الكفايات الادارية فيها .. فما هى الادارة .. وما هى العملية الادارية.. وهل تختلف الادارة من مشروع الى آخر ؟ .. هذا ما سنحاول ان نجيب عليه فى ايجاز فى هذا الفصل .

المؤلف

تعريف الإدارة

لعل من المناسب قبل أن نعرض الى تعريف الادارة ، أن نوجه نظر القارىء والباحث الى أننا سبق وأن أوضحنا أن الفكر الادارى منــذ نشأته حتى الآن قد اجتاز مراحل متعددة . وتميزت كل مرحلة من هذه المراحل بمفهوم معين تركزت حوله البحوث والدراسات .. الأمر الذى أوضحناه فى معرض حديثنا عن المدارس الادارية . وبينا القدر الذى

أسهمت به فى تأصيل العلم الادارى .. كما أوضحنا الجهود التى بذلها بعض علماء هذه المدارس .. بحوثهم الفكرية .. وتجاربهم العملية .. الأمر الذى يدفعنا أن ننبه القارىء منذ الآن ، أننا ونحن نستعرض سويا تعريف الادارة .. نجد من المفيد أن نختار نماذج من كتابات بعض العلماء فى تعريف الادارة ، حتى يكون القارىء على دراية والمام بالفكر الادارى المعاصر ، ويحكم فكره وعقله فيما أورده من تعريفات ، وقد يدفعه هذا الى مزيد من الاطلاع والمعرفة ، فيرجع الى كتاباتهم الأصلية ، وهذا ما نأمله فيهم تحقيقا لما وصف به « تايلور » الادارة العلمية من أنها بالدرجة الأولى « ثورة عقلية » ... وموجهين النظر الى أنه قد يكون من الصعوبة بمكان الوصول الى تعريف كامل شامل لمعنى الادارة . ولهذا اختلف الكتاب والباحثون فيما أورده كل من تعريف لتحديد هذا المعنى .

هناك من يعرف(٤١) الادارة بأنها « علم وفن » يتعلقان بالتفاعل العقلى والروحى بين قائد موجه لمجموعة من البشر ، وبين المجموعة التى يوجهها ويشرف عليها ، مستهدفا من وراء ذلك تحقيق أهداف مرغوب فيها .

ولعلنا من قراءتنا لهذا التعريف ، يتبين لنا مدى العمومية التى لا تلجأ الى تحديد العناصر الموجهة الى تحقيق الأهداف ، هذا بالاضافة الى اشارته الى التفاعل العقلى والروحى بين القائد ومن يتبعه ، وعملية التفاعل هذه تعتبر من أعقد الأمور وأصعبها ، لأنها تتم بين بشر ، والبشر مختلفون ومتفاوتون فى أمزجتهم ومشاربهم الروحية والعقلية، وعلى ذلك فاننا لا نخرج بمعيار محدد ييسر لنا فهم الأسلوب الأمثل لخلق مثل هذا التفاعل .

وعرف ((ستانلى فانس Stanley Vance)) الادارة :

((يمكن القـول(٤٢) فى ايجـاز أن الادارة هى مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القـوى الانسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها . وهذا القول ينطبق حيثما يضم اثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما)) .

In essence management is simply the process of decision making and control over the actions of human beings of the express purpose of attaining predetermined goals.

والواقع أن مفهوم الادارة بمنطق العصر الذى نعيش فيه أوسع مما تضمنه هـذا التعريف ، فان مفهوم الادارة لم يعـد قاصرا على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الانسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها . بل انه مع ذلك يشمل الوسائل الصحيحة التى تتخذها المنشأة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتـائج بأقل الجهود الممكنة . ولها فى سبيل ذلك أن تستعين بوسائل التدريب والتمرين التى تساعد على اتقان العمل ، مع مراعاة العلاقات الانسانية لأنها تعتبر جزءا لا يتجزء من علاقات العمل ، التى تقوم على التفـاهم والمصلحة المتبادلة والعمل لما فيه مصلحة القوى العاملة بجانب مصلحة أصحاب الأعمال مما يعود عليهما وعلى الدخل القومى بأفضل النتائج : ولهـذا يتزايد الاهتمام فى مختلف الدول الناهضة نحو أهميـة تطبيق الأساليب العلمية فى ادارة العنصر الانسانى وما يقوم به من نشاط .

كذلك لم يتضمن التعريف اشارة الى القيادة الحازمة القادرة التى تتعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح الاستجابة واحترام القادة

بحيث يتعاون الجميع عن شعور بالرضى النفسى وحرص على تحقيــق أهداف المشروع •

وقد أغفل التعريف كذلك ناحية مهمة فى الادارة وهى العــلاقات العامة ، فانها تهدف الى بذل جهود متواصلة تقوم على الالمام بطبيعة المجتمــع الذى تعمل فيه المنشأة بحيث تخلق هــذه الجهــود وعيا فى هذا المجتمع ينبهه الى أهداف المنشأة وماتتبعه من وسائل تهــدف الى خدمته لا استغلاله فان ذلك يغريه بالتعامل معها وتشجيعها ومساعدتها على اطراد نموها وتقدمها مما يعود على الجميع بأفضل النتائج •

ويقول Frost فى تعريف الادارة ((أنها فن(٤٣) توجيه النشاط الانسانى)) •

ولكن هذا التعريف على ايجازه مرن يســع كل ألوان النشــاط الانسانى ولا يعطى صورة محددة لمفهوم واضح • وقد أجريت بحوث ودراسات فى الادارة على تطور مراحل مدارسها الفكرية ، بحيث ينبغى أن نستعين بما وصلت اليه من نتائج فى القيام بالعملية الادارية ، فكان يجب أن ينطبق عليها فن التوجيه ويعبر عنها فى تعريف الادارة بعبــارة تصورها أو تشير اليها •

ويقــول Houghton ((ان الادارة(٤٤) هى الاصطلاح الذى يطلق على التوجيــه والرقابة ودفع القوى العاملة الى العمل فى المنشأة ، وهى تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشأة ، ذلك العنصر الذى يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والابقاء على كل ظاهرة فى مكانها • وهذا العنصر الشخصى لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله ويعتمد نجاح المنشآت الى حد كبير على المهارة التى تؤدى بها أعمال الادارة)) •

وقد اشتمل هـذا التعـريف على بعض العناصر المـكونة للادارة كالتوجيه والتنظيم . فان قوله « الابقاء على كل ظاهرة فى مكانها » يفهم منه العمل على ايجاد توازن داخل المنشأة وهـذه وظيفة التنظيم • كما اشتمل أيضا على التنسيق وأغفل التخطيط ،وأهمية العلاقات الانسانية(٤٥) والعلاقات العامة •

ويقول الأستاذان(٤٦) D.S.K. Dexter, S. Kimball
« يدخل فى نطاق الوظيفة الاداريه جميـع الوظائف والواجبات اللازمة لبدء أى مشروع وتمويله ووضـع سياسته العامه وتهيئة المعدات اللازمة له والشكل العام الذى يزاول فى ظله نشاطه واختيار من يشغلون الوظائف الرئيسية » •

ويفهم من هذا أن الكاتبين يدخلان فى نطاق الوظيفة الادارية جميع الجهود التى تبذل فى مراحل التخطيط والتنظيم والتوجية والتنسيق والرقابة على اعتبار أنها من الوظائف التى يتطلبها قيام المشروع ومزاولته لنشـاطه •

وبذلك تكون الادارة عندهما هى الوظيفة الشاملة لكل ما يتطلبه تكوين المشروعات من جهود •

ويقول R.T Livingston **« ان وظيفة الادارة هى أن تحقق أهدافها بأقصى ما يمكن من «وفورات» فى الوقت والمـال • وكثيرا ما يـكون ذلك عن طريق حسن الاستفادة من التسهيلات القائمة(٤٧) »** •

وأرى أنه من الصحيح أن الادارة تهدف الى القضاء على الاسراف ولكن قول الكاتب « حسن الاستفادة من التسهيلات القائمة »

يعتبر كلاما محددا اذ أنه لا يفصح عن الوسـائل التى تتبع لحسن هذه الاستفادة . وعلى هذا يكون هذا التعبير من الليونة والمرونة بحيث يمكن تأويله طبقا للمعايير الخاصة التى تقوم فى أذهان من يقومون بوظيفة الادارة . والمفروض أن تستفيد الادارة من جميع الامكانيات القائمـة بحيث تطبق ما وصلت اليه الادارة العلمية من قواعد ومبادىء لتحقق للمشروع نجاحا يرضى به عنه أصحابه وعماله وموظفوه والمجتمع الذى يعمل فيه .

ويقـول Bethel وزملاؤه فى تعريف الادارة « كثيرا ما تطلق الادارة على الوظيفة التى يقـوم بها مجلس المديرين ، فهو الذى يضع السياسات التى تتعلق بنـوع الانتـاج والتمويل وقنوات التـوزيع والخدمات والمستخدمين ، كذلك يدخل فى نطاق الادارة مسئولية اعضاء مجلس المديرين عن وضع شكل عام للهيكل التنظيمى لهذه السياسات » .

ولكن الكاتب وزملاءه لجأوا فى تعريفهم الى تغليب صـفة الادارة على ما يقوم به مجلس المديرين ، وهذا القول لا يتفق مع الواقع ، لأن الجهاز الادارى ينظم كل سلطة ومسئولية من الادارة العليا المسئولة عن رسم السياسات ، الى الادارة التنفيذية التى تشمل المديرين ورؤسـاء الأقسام وكل من يوكل اليه الاشراف على أى عمل داخل المنشأة .

ومن الذين لجاوا الى الايجاز فى تعريف الادارة بكلام لا يحدد عناصرها ومقوماتها Koontz, O'Donnell فقـد ذكرا أنها « وظيفـة انجاز الأعمـال عن طريق الآخرين » "The function of getting things done through others"

ومن الآخـرين الذين تـكلمـوا عـن الادارة Edward H. Hampel فى كتابه Small Plant Management, p. 83. يعرف الادارة بأنها المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات ، فان المـدير يهدف الى تحديد حجم المنتجات أو الخدمات ونوعها واتمان تكلفـة وأوقات وأسعار بيعها ، وما الى ذلك ممـا يسمح بتحقيـق ربح المشروع . وأن الواجب الرئيسى الذى يقع على عاتق المدير هو القيام بمثل هذا التفكير واتخاذه لمثل هذه القرارات .

ويلاحظ أن صاحب هذا التعريف قد أغفل العنصر الانسانى وما يجب له من الرعاية والعناية الكافية من حيث أنهالمحرك لجميع الوظائف التى يشتمل عليها المشروع

كذلك عـرف المعهـد البريطانى للعـلاقات العامة الادارة فى صحيفـة العلاقات العامة عـدد مايو سنة ١٩٥٠ صفحة (٢) بانها « التفـكير المستمر والجهـد المتواصل الذى يبذل لخلق علاقات قائمة على الفهم المتبادل ، واستمرار بقائها بين الأشخاص فى المنظمات أو بين المنظمات والمجتمع بالمعنى الأعم » .

كذلك Plowman and Petersen فى كتابهما(٤٨) Business Organization اللذان يعرفان الادارة بانها الوسيلة الفنية التى تستطيع بمقتضاها مجموعة من الأشخاص أن تحدد وتوضح أهـدافها وأغراضها وتعمل على تحقيقها .

وذكر Oliver Sheldon فى كتـابه The Philosophy of Management صفحـة (٥١ ـ ٥٢) يمكننا ان نقرر أن وظائف الادارة هى الطريقة التى يتم بواسطتها :

أولا ــ تجميع أوجه النشاط المتشابهة أو المتقاربة في وظيفة واحدة .

ثانيا ــ تمييز كل وظيفة بوضوح عن الأخرى .

ثالثا ــ خضوع كل وظيفة لرقابة خاصة .

ومن ذلك يتبين أن شـيلدن لم يذكر شيئا عن القيـادة الحازمة الرشيدة والتوجيه والتنسـيق ومراعاة العامل الانسـانى أو أهميـة العلاقات العامة فى ادارة المشروعات .

وهكذا لا نكاد نجد تعريفا جامعا شاملا للادارة ، بل وجدنا كل كاتب يحاول أن يعـرف الادارة من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم جاء تعريفه للادارة أو وظيفتها متأثرة بهذه الوجهة .

وعندى أن من الأفضل تجنب تكلف أمثال هذه التعاريف العـامة ما دام يصعب وضع عبارة قصيرة تستوعب عناصر الادارة الـكثيرة ، ويكتفى عند الكلام عن ادارة أى مشروع بذكر أوجه النشاط الرئيسية اللازمة له وقواعد الادارة العلمية التى تطبق عليها لتؤدى بكفاية واتقان.

غير أننا اذا كان لنا أن نفاضل بين تعريف وآخر ، فاننى أقترح تعريف الادارة بما يلى :

« الادارة تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشاة الذى يعمل على تحقيق اهدافها ، وفى سـبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصـد الحصول على افضل النتائج باقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الانسانى ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الادارة العلميـة من تخطيط وتنظيم وتوجيـه ورقابة وتنسيق ، وبذلك

تـكفل للمنشاة نجاحا يرضى عنـه اصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه » .

وبذلك يكون هذا التعريف قد جمع فى ايجاز العناصر الأساسية للادارة العلمية ، وأوضح بشـكل ملحوظ ضرورة تطبيق العـلاقات الانسانية . كذلك أشار الى العلاقات العامة وضرورة تطبيقها عندما طالب بوجوب رضاء المجتمع عن المشروع الذى يعمل فى منطقته .

عناصر الوظيفة الادارية

Elements of Managerial Function

لعلنا وقد استعرضنا بعض التعريفات عن الادارة ، نتقدم خطوة أخرى لنتعرف على طبيعتها .. ولا يمكن أن نصل الى ذلك الا عن طريق تحليل العملية الادارية ذاتها ، آخذين فى الاعتبار اجماع علماء الادارة والمشتغلين والممارسين لها ، أن الادارة ان هى الا قيادة جهود الآخرين ، وأن الادارة فى توليها مهمة قيادة جهود الآخرين تلتزم بجوانب متعددة .. تلتزم بحسن توجيههم ، وحسن التوجيه يتطلب التخطيط المسبق لهم .. كما ويتطلب أيضا أن يكون كل فرد من الأفراد يزاول العمل الذى يتناسب مع استعداده ورغباته وقدراته وميوله ، وفى نفس الوقت يتواجد فى المكان المناسب الذى يمكن أن ينساب فيه الجهد المبذول بأيسر أسلوب يمكنه من تحقيق أقصى طاقة انتاجية دون تعب أو عنت أو ارهاق ، وهذا بدوره يتطلب حسن التنظيم .. فاذا كان كل شخص يقوم بالعمل المناسب ، وفى المكان الملائم ، فان تدفق العمل قد يترتب عليه زيادة الجهد فى مجال ، ونقص الجهد فى مجال آخر ، مع العلم بأن الانتاج يتطلب ضرورة تكامل الجهود ، وهذا بدوره لكى يتحقق يتطلب ضرورة تنسيق الجهود حتى يمكن أن تحقق الجماعة الأهداف التى خططت لها . كما أن الأمر يتطلب أيضا ضرورة التأكد من أن كل فرد يسير فى عمله وفقا لحسن التنظيم الموضوع ، وكما هو معروف ، فان الأمر لا يمنع من وجود كثير من الحالات التى نرى فيها الأشخاص اما عن قصد .. أو غير قصد .. نراهم لا يؤدون الأعمال وفقا للأساليب والاجراءات والتعليمات السابق تعريفهم بها ، وتدريبهم عليها ، فهل نتركهم وشأنهم يسيرون فى أعمالهم وفقا لأهوائهم داخل العمل ؟ ..

بالطبع كلا •• ان الأمر يستلزم الرقابة ، لا بقصد تصيد الخطأ •• ولكن بقصد التصحيح وحسن انسياب العمل •

هذا فى ايجاز وفى يسر ، يوضح متطلبات انسياب العملية الادارية ، التى ينبغى أن تتم فى اطار المسئوليات الآتية :

ــ مسئوليات[٤٩] تتعلق باتخاذ القرارات التى توضح التخطيط وبدأ العمل •

ــ مسئوليات تتعلق بتحديد الأغراض والأهداف
Objectives and Targets

ــ مسئوليات تتعلق بتعيين القيادات ، وحفز القوى العاملة نحو العمــل •

ــ مسئوليات تتعلق بالرقابة على العمل وأسلوب أداء الأعمال •

ــ مسئوليات تتعلق بتحقيق النتائج المستهدفة •

واذا كنا نتكلم عن انجاز الأعمال فى اطار المسئوليات ، فان هــذه المسئوليات لا يمــكن أن تتم الا اذا فوضت بالســلطة Authority والسلطة دائما تقترن بالمسئولية •• والسلطة لا تمارس الا عن طريق اعطاء صاحبها حق وقدرة على الممارسة Right and Power اذ أن سلطة الرئيس مثلا تعطيه حق الاشراف قبل أن يبدأ تنفيذ العمل ، ثم تعطيــه حق تقدير العمل بعد انجازه •• وله فى هذه الحالة أن يقر العمل •• أو يعدله •• أو يلغيه •• وقد يصل الأمر أيضا الى تغيير الشخص الذى يؤدى عمل ما الى عمل آخر اذا كان فى ذلك صالح العمل ، اذ أن هذه السلطة التى يمارسها الرئيس تستهدف بالدرجة الأولى حسن سير العمل

وانتظامه ، ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة التى تمارس عملها فى نطاق سلطة الرئيس وتحت اشرافه ، وهكذا .. فان السلطة تقترن بالمسئولية ، أى تقترن بالواجب ، فكل حق يقابله واجب ، وفى ذلك يقول الاستاذان « بيترســون وبلاومان[٥٠] Peterson and Plowman » من المعترف به أن كل حق يقترن معــه التزام أو واجب

"It is recognized that every right carries with it an associated obligation or duty".

والالتزام والواجب يعنى المسئولية ، والشعور بالمسئولية يتطلب من صاحبها أن تتوافر فيه عنصر الموافقة أو الاستجابة Compliance or Consont للتعليمات التى تتعلق بواجباته ، والطاعة لها Obedience هذا فضلا عن الايمان بأن العمل يتم عن طريق الاعتماد على الغــير ، الأمر الذى يتحتم معه البعد عن الفردية أو الاستقلال عن الآخرين .

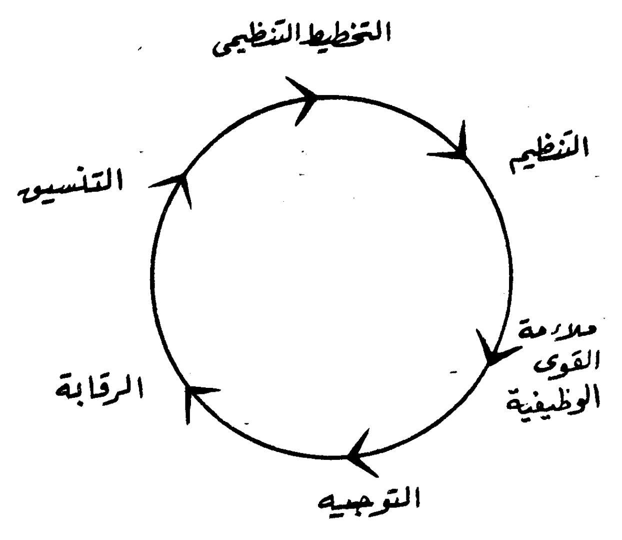
ومن هذا يتضح أنه اذا كانت المسئولية تقترن بالسلطة ، فان هذا يترتب عليــه بالضرورة تناسب المسئوليات مع السلطات فى أى عمل من الأعمال ، وفى أى وحدة من الوحدات ، أيا كان نوع النشاط الذى تمارسه ، فالوحدات المختلفة فى حاجة الى أن تتفهم طبيعة العملية الادارية وعناصرها حتى تحقق اهدافها بأعلى قدر من الكفاءة ..

ويهمنا أن نوضح قبــل أن نتطرق الى توضيح عنــاصر الوظيفة الادارية ، أننا بعد رجوعنا الى عديد من المراجع الادارية ، سواء التى صدرت فيما مضى ، أو التى صدرت نتيجة للفكر الادارى المعاصر ، والتطبيق الادارى نتيجة للثورة الادارية المعاصرة ، أن عناصر الوظيفة الادارية تتلخص فى .. التخطيط التنظيمى Organization Planning

والتنظيم Organization ، والتحقق من ملاءمة القوى العاملة للعمل staffing والتوجيه Direction ، والرقابة Control ، والتنسيق Coordinaton •

ويهمنا أن نوضح قبل أن نشرح هذه العناصر ، هل العملية الادارية تسير فى تسلسلها وفقا للترتيب الذى أوردناه ؟ •• أم أنه يمكن تقديم عنصر على عنصر آخر ؟•• وهل لو حدث ذلك ، فان هذا يعنى اخلال بالعملية الادارية ؟ •• المنطق العلمى يحتم علينا أن نوضح أن هناك فارقا بين المهمة المطلقة للوظيفة الادارية عند اسهامها بداءة فى انشاء أو تكوين مشروع ، أو الاسهام فى القيام بوظيفة الادارة فى مشروع قائم فعلا • ففى الحالة الأولى ، حالة الاسهام فى انشاء مشروع ، فان الترتيب الذى أوردناه يعتبر الى حد كبير ترتيبا منطقيا ومعقولا فى تسلسل الجهود التى تبذل من أجل تحقيق الوظيفة الادارية على أفضل وجه ممكن • أما فى الحالة الثانية ، وهى حالة الاسهام بالجهد الادارى فى مشروع قائم فعلا ، فان الأمر يختلف ، وذلك لأن الذى يتولى الوظيفة الادارية يجد نفسه فى خضم من النشاط الادارى المتدفق فى المشروع ، وحينئذ تكون المهمة الأولى فى نظره ، كيف يمكن انتهاج الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق أقصى كفاءة انتاجية للمشروع ، الأمر الذى يحتم على من يتولى الوظيفة الادارية القيام بالبحوث والدراسات اللازمة • وما يستخلصه من نتائج ، هو وحده الذى يكون موضع اعتباره فيما يتخذه من قرارات •• فقد يبدأ بعنصر التنظيم •• أو قد يبدأ بتغيير القوى العاملة اذا وجد أنها لا تتوافر فيها المواصفات اللازمة للعمل •• أو قد يجد أن القوى العاملة ينقصها بعض المعرفة والادراك بجوانب معينة تتصل بعلاقات العمل ، وحينئذ يبدأ بالتوجيه •• وهكذا يجد نفسه فى موقف يتطلب منه أن لا يلتزم بالترتيب الذى أوردناه •• وهو فى

هـذا محق •• فالعبرة باتخاذ الطريق الأفضـل والأسرع نحو تحقيق النتـائج •



غالبا ما يشـغل بعض العلماء انفسهم بالترتيب الذى تتم بموجبه الوظيفة الادارية .. نظريا فان التخطيط يأتى أولا ، ثم التنظيم : ثم ملاءمة القوى العاملة ، ثم التوجيـه ، ثم الرقابة ثم التنسيق . ولكن عمليا فان المديرين يجـدون أنفسهم يمارسون جميع وظائفهم فى الحال .

وعلى أى حال ، فاننا نوجه نظر القارىء الى أن هناك جدلا بين علماء الادارة فى هذا الموضوع ، الأمر الذى دعى بعض علماء(٥١) الادارة المعاصرين الى توضيح ذلك ، قائلا : « غالبا ما يشـغل بعض الزملاء أنفسهم بالترتيب الذى تتم بموجبه الوظيفة الادارية •• نظـريا ، فان التخطيط يأتى أولا •• ثم التنظيم •• ثم ملاءمة القوى العاملة •• ثم

التوجيه .. ثم الرقابة . ولكن منطقيا فان المشروع يسير وفق خطة رئيسية واحدة . وعمليا فان المديرين يجدون أنفسهم يمارسون جميع وظائفهم فى الحال .. فالخطط الرئيسية يتفرع عنها خطط فرعية .. والخطط القديمة تتطلب تعديلات .. والخطط الجديدة توضع بينما الخطط القديمة قائمة .. وعلى هذا الأساس فانه غير عملى الاصرار على توقيت معين لتتابع الوظائف المختلفة » .

وفيما يلى نورد هذا الرأى :

"Occasionally, sholars concern themselves about the order in which the functions should be undertaken. Theoretically, planning comes first, and organization, staffing, direction, and control follow. But according to this logic, an enterprise carries out only one master plan. In practice, managers find themselves performing all their functions at once. Plans beget subordinate plans, old plans require modifications, and new plans develop while old ones are in effect. Thus it is impractical to insist on a special time sequence for the various functions".

يتبين لنا مما سبق لن عناصر الوظيفة الادارية ، عناصر متداخلة ، وان الظروف المحيطة بالعمل هى التى تفرض على المديرين اسلوب العمل ، ومن اجل ذلك فاننا آثرنا ايضاح هذا مقدما ، حتى يتفهم القارىء هذه المعانى ويأخذها فى اعتباره عند استعراض هذه العناصر .

العنصر الأول : التخطيط التنظيمى Organization Planning :

ومعناه أن تعد المشروعات خطة تحدد فيها الأهداف القريبة والبعيدة التى تسعى الى بلوغها ، والأساليب المحددة لبلوغ هذه الأهداف وهذه الخطة لا تعدو أن تكون برنامجا عاما يستعان به فى توجيه السياسات

التى ستتبع لتحقيق هذه الأغراض ومن ثم يجب أن تحتوى على مجموعة من التفاصيل القائمة على البحث والدراسة لمختلف الأمور سواء مايتعلق بالمنشآت المزمع انشاؤها ، أو بالمنشآت الأخرى التى تشابهها وتقــوم بنشاط مماثل لنشاطها فيجب أن تشمل هذه الخطــة على مدى توافر الامكانيات التى تستطيع المنشأة أن تحصل عليها لتبدأ بمزاولة نشاطها ، وعلى التنبؤ بما قد تحتاج اليه فى المستقبل وما يمكنها أن تحصل عليه لمواجهة احتياجات التوسع وما قد يطرأ على السوق من تغيرات .

وهكذا يكون الهدف من التخطيط التنظيمى اســتخدام أقصى الامكانيات التى يمكن المشروعات أن تحصل عليها وتوجهها الوجهــة التى تعود بأكبر فائدة ممكنة على أصحابها وعلى مجموع القوى العاملة بها وعلى مجموع الأعضاء المستهلكين .

ومن حيث أن التخطيط التنظيمى يضع السياسات لبلوغ الأهداف القريبة والبعيدة فيجب أن يتصف بالمرونة حتى يمكن تعــديل هــذه الخطط كلما طرأت ظروف تتطلب هذا التعديل .

ويطلق على مجموع الخطط اللازمة قبل أن تبدأ المشروعات عملها **« التخطيط التنظيمى »** .

ويعــرفه Bennett [٥٢] بأنه عبارة عن تحديد أهداف المشروع ، والطرق اللازمة لارشاد الأشخاص فى قيامهم بنشاطهم لتحقيق هــذه الأهداف فى سهولة ويسر .

ويعرفه كذلك Brech [٥٣] بأنه عبارة عن التنبؤ مقــدما بالحاجة الى اجــراء تعديلات فى الهيــكل التنظيمى Organization Structure

فى ظل التسييرات المحتمل وقوعها فى المنظمة • ثم يستطرد فيذكر أن هذه المهمة ليست يسيرة وليس معناها أن تضع تفصيلا كاملا موضوعيا بمطالب المستقبل المتوقعة ، ولكنها تعنى المراقبة الدائمة لاتجاه الظروف القائمة فى الهيكل التنظيمى ، والتنبؤ على وجه عام بنوع المسئوليات المقترح تعديلها فى الهيكل لتتمشى مع الظروف المتوقعة عند حدوثها ، وهذا التنبؤ فضلا عن أنه يعد اطارا عاما للظروف التى قد تجد ويحتمل وقوعها ، فأنه يتضمن كذلك الاستعدادات التى تهيأ لهذه الظروف وما ينبغى اتخاذه لمقابلة النواحى الادارية والفنية المطلوبة •

والتخطيط التنظيمى يتطلب ممن يقومون بتأسيس المشروعات اجراء البحوث بقصد التأكد من وجود الحاجة الاقتصادية لاقامة المشروع فى المنطقة المزمع انشاؤها فيها ، والتأكد من أن رقم المبيعات المرتقب يمكن من أداء الأعمال بكفاية تامة ، فاذا توافر من هذه البحوث الاجراءات اللازمة لتأسيس القيام بمختلف أوجه النشاط ، وبعد اتخاذ اللازم نحو اختيار الموقع وبعد أن توضع موضع الاعتبار احتمالات التوسع ، اذ أن الاستعداد لكافة الاحتمالات قبل البدء فى نشاط المشروع يعتبر فى غاية الأهمية[٥٤] •

ولعل هذا يوضح لنا ما يقرره بعض العلماء فى ايجاز من أن التخطيط أساسا ان هو الا « العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأية ناحية من نواحى نشاط المشروع » •

"Planning is the rational process of making decisions of any place of enterprise activity".

كما وأن « بيلى جوتز Billy E. Geotz » عرف التخطيط

الادارى فى كتاب له بعنوان « التخطيط والرقابة الادارية » ..« عرف التخطيط الادارى بانه أساسا الاختيار Planning is fundamentaly choosing • كما استطرد قائلا : ان مشكلة التخطيط تبرز فقط عندما تكتشف بدائل لأساليب العمل » .. ولعلنا لا نتعدى الحقيقة حينما نقرر أنه يكاد يكون مستحيلا فى دوائر الاعمال أن يجدوا أمامهم طريقا واحدا ينبغى عليهم أن يسلكوه من أجل تحقيق أهدافهم .. بل ان التقدم العلمى وتطور المجتمعات ، وتجديد المشروعات أو انشائها وفقا لأحدث الأساليب العصرية ، الى غير ذلك من العوامل يجعل باستمرار أمام رجال الأعمال طرقا وسبلا مختلفة عليهم أن يتخيروا من بينها وفقا للنتائج التى تسفر عنها بحوثهم ودراساتهم ، خاصة وأن طبيعة التخطيط Nature of Planning ، تتطلب اجراء بحوث ودراسات تتعلق بأربعة مبادىء أساسية •

(أ) تحقيق الأهداف Objectives :

ينبغى على الخطة الرئيسية ، والخطط الفرعية أن تعد بأسلوب علمى بحيث تسهم اسهاما ايجابيا فى تحقيق الأهداف التى من أجلها أنشىء المشروع ، فالمشروع أنشىء ليبقى ويستمر .. وهذا يتطلب التعاون المثمر البناء بين المجموع الذى يرتبط صالحهم بصالح المشروع •

(ب) اولوية التخطيط Primary of Planning

أوضحنا أن العملية الادارية ترتكز على التخطيط التنظيمى ، والتنظيم ، وملاءمة القوى العاملة ، والتوجيه ، والرقابة والتنسيق • كما أوضحنا أن العملية الادارية مترابطة ومتشابكة بحيث يمكننا القول أن جميع هذه العناصر ترتبط بعضها ببعض ، غير أن مهمة التخطيط لها أولوية بالدرجة الأولى ، وذلك لأن التخطيط يقوم بدور أساسى فيما

يتعلق بأفضل الأساليب التى ينبغى اتباعها لتحقيق الأهـداف ، وذلك حتى يكون الجهد الجماعى المنظم فى المشروع منتجا ومثمرا وفعالا .

(جـ) شمول التخطيط Pervasiveness of Planning

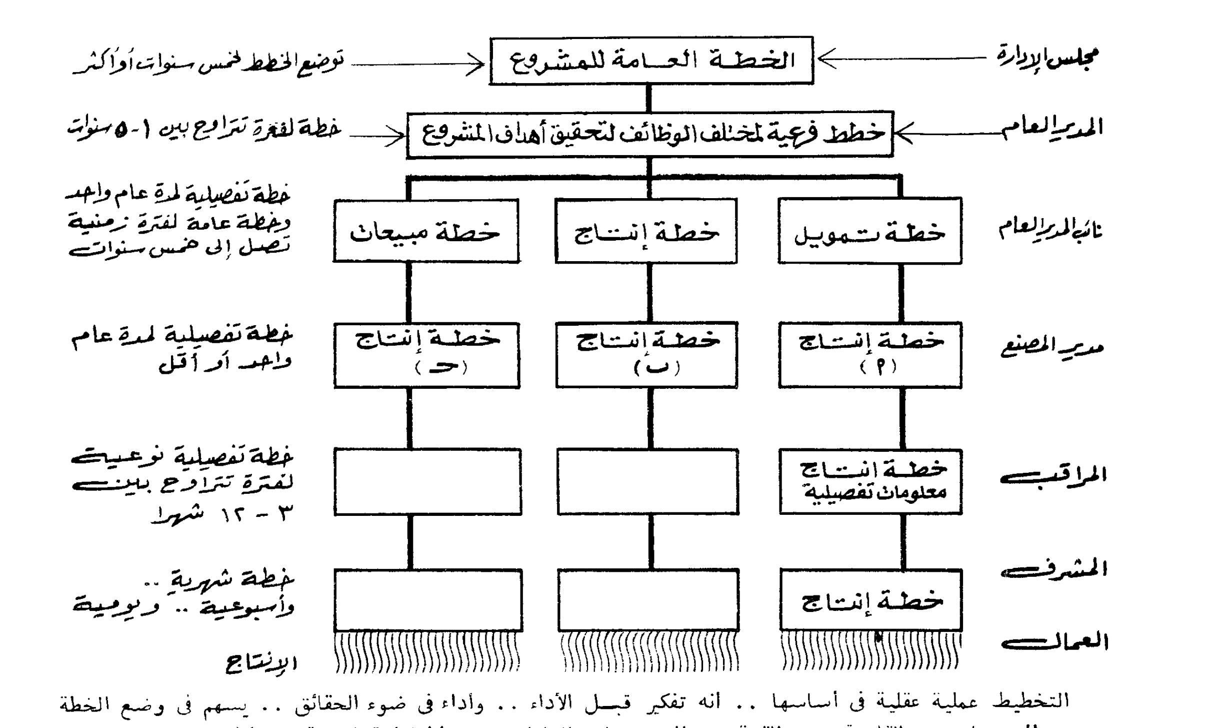
لقد أوضحنا من قبل شمول العملية الادارية لمختلف العناصر أو الوظائف الادارية .. فلماذا اذن نعتبر « شمول التخطيط » مبدأ من المبادىء الأساسية لاعداد الخطة ؟ .الحقيقة أننا نفعل ذلك تأكيـدا لأهميـة التخطيط .. فالتخطيط وظيفـة كل مـدير Planning is a function of every manager .. غير أن ممارسة المدير لهـذه الوظيفة تتفاوت عند التطبيق بالقدر الذى يشغله المدير فى سلم الهيكل الادارى فى المشروع .. أى بما لديه من سلطات ، وفقا لطبيعة الخطط والسـياسات التى وضعت من الادارة العليا . ولا يمـكن أن يوصف شخص بأنه ادارى حق ، الا اذا مارس فعلا مهمة التخطيط .. حتى ولو كانت هذه الممارسة فى نطاق ضيق .

(د) كفاءة الخطط Efficiency of Plans :

توصف الخطة بالـكفاءة ، اذا تمكنت عنـد تطبيقها من تحقيق أهدافها بأقل جهـد ممكن ، وبتحقيقها نتـائج ايجابية تفوق فى قدرها التكاليف التى تحملتها المنشأة Positive gains greater than the costs .. ويمكن للخطة فى منشأة ما مثلا أن تحقق أهدافها .. غير أنهـا اذا حققت هذه الأهداف بتكاليف عالية جدا ، أو بتكاليف غير ضرورية ، فانها حتى هذه الحالة لا تتصف بالكفاءة .. ان مبدأ كفاءة الخطة يتضمن ضرورة مراعاة تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات وفقا للنسب الادارية المتعارف عليها فى هذا الشأن .

من ذلك يتضح أهمية الخطة •• وأهمية التخطيط •• انه يعمق مفهوم الأهداف التى من أجلها أنشىء المشروع •• وذلك عن طـريق الدراسات التحليليه العلمية التى توضح مشروعية الهدف •• ويتـأكد توضيح مشروعية هذا الهدف سـواء فى الخطة العـامة •• أو الخطط الفرعية •• وكذلك يوضـح التخطيط أساليب الأداء •• كالاجراءات والطرق والقواعد والبرامج والميزانيات التقديرية ، كما تؤيد الخطط فى كثير من الحالات بموازنات تخطيطية مختلفة لتدبير المال اللازم والانفاق الرأسمالى والمصروفات والايرادات •• الخ •• كذلك توضح الخطط طبيعة العـلاقات التى ينبغى أن تسود المشروع سـواء فى ذلك علاقاته الداخلية أو علاقاته الخارجية •• كعلاقته بمنطقة العمل الذى يتواجد فيها ، أو علاقاته مع المجتمع ككل ، خاصة وأن المشروع يعتمد فى بقائه على رضاء المجتمع ككل •• وفى بعض الأحيان يعتمـد المشروع على المجتمع الخارجى الدولى •• وهذا يتطلب منه جهدا أكبر فى اعـداد الخطة التى ينبغى أن توضع فى اطار عامل المرونة الذى ييسر تعـديل الخطة وفقا للظروف الطارئة التى قد تجد •• هذا فضلا عن توضـيح المراحل فى التنفيذ •• بمعنى تحديد التوقيت الزمنى الذى تنفذ فيه كل مرحلة ، وهذا يدفعنا الى أن نركز على أهمية وضوح الأسس التى بنيت عليها الخطة •• ينبغى أن تكون هذه الأسس واضحة ومفهومة لجميـع الذين أسهموا فى وضعها ، وبالتالى لجميع الذين يسهمون فى تنيفذها •• ان فهم هذه الأسس ، وفهم التفصيلات تساعد الادارة على القيام بمهام الرقابة ، وتحقيق التنسيق بين أوجه النشـاط المختلف الذى يزاوله المشروع •

ولعل هذه المعانى السابقة يتضمنها الى حـد كبير التعريف الآتى للتخطيط الذى أورده الاسـتاذان « هايمان وهيلجرت[**] — Haiman



التخطيط عملية عقلية فى أساسها .. انه تفكير قبل الأداء .. وأداء فى ضوء الحقائق .. يسهم فى وضع الخطة جميع المستويات من القاعدة حتى القمة .. المستويات الدنيا تضع خططها لمدة قصيرة .. وكلما تدرجنا صعدا فى سلم السلطات .. اتسعت الفترة الزمنية حتى تصل الى أكثر من خمس سنوات .. وهى الخطة العامة التى يضعها مجلس الادارة

Hilgert » حيث يعرفان التخطيط بأنه « الوظيفة الادارية التى تتضمن تقرير ما يجب عمله مقـدما .. فالتخطيط يتضمن تقرير الأهـداف ، والسياسات ، والاجراءات ، وغير ذلك من الخطط التى يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة .. ويتطلب التخطيط أن يفكر المدير فى مختلف البدائل للسبل المتاحة له ، ويستند الى تجميع وتبويب البيانات والمعلومات وفقا لما يتطلبه موقف اتخاذ القرار . والتخطيط عمل عقلى ، فهو بالدرجة الأولى ذهنى فى طبيعته .. فالتخطيط يعنى التفكير قبل العمل .. انه يتطلع الى الأمام .. ويعد نفسه للمستقبل .. ويمهد الطريق مقـدما لاتجاه الواجب السير فيه .. أنه يفـكر فيما ينبغى أن تـكون عليه الوظيفة ، وكيفية أدائها » .

وفيما يلى نورد تعريفهما :

"Planning is that managerial function which consists of determining in advance what should be done. It consists of determining the goals, policies, procedures, and other plans needed to achieve the objectives of an organization. In planning, the manager contemplates various alternative courses which are available to him. It includes collecting and sorting out data and information from numerous sources as required by a decision-making situation. Planning is mental work ; it is primarily intellectual in nature. Planning means to think before acting ; is looking ahead and preparing for the future ; laying out in advance the road to be followed ; thinking about what and how the job should be done.

ولعل من المناسب أن نوضح رأى « نورمان ف. دفتى[٥٦] » فى الوظيفة التخطيطية فى المنشآت .. فهو يقول :

« لقد كان التخطيط دائما احـدى الوظائف الرئيسـية للادارة التنفيذية طبقا للمدرسة الكلاسيكية فى الادارة ، ويقول «أرفيك» أن

التخطيط عملية عقلية فى أساسها ، وميل ذهنى الى أداء الأشياء بطريقة منمقة •• فالتخطيط تفكير قبل الأداء ، وأداء فى ضوء الحقائق لا التخمين » •

« والتخطيط غالبا ما يكون روتينيا فى المستويات الدنيا فى المنشأة ، فالقرارات التى تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن ، كما أن فاعليتها محدودة فى نطاق ضيق ، وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها » •

ثم يستطرد قائلا :

« ان أقوى صفات المنشأة هو اتجاهها اتجاها رئيسيا نحو هدف محدد •• ونقطة البداية فى تحليل أى نظام اجتماعى هى مفاهيم أو نماذج القيم ، لأن هذه النماذج هى التى تحدد الاتجاه الأساسى للمنشأة ، والتى تعمل كمرشد لنشاط العاملين فيها • ان الهدف الرئيسى فى المنشأة هو انتاج نوع أو آخر من القيم الاقتصادية ـ سلع أو خدمات ـ وهذا الهدف له الأفضلية على الأهداف أو المصالح الأخرى •• وبالرغم من أن المال هو المقياس العام والرمز للنجاح،الا أن تحقيق الربح ليس بوظيفة تؤدى نيابة عن المجتمع •• وعند مناقشة التخطيط يكون اهتمامنا موجها الى التنظيم الذى يعنى التعديل الكلى للمنشأة ولأهدافها » •

« ثم يرى أخيرا أنه من المهم الحصول على أشخاص على رأس المنشأة تتوافر لديهم « النظرة التخطيطية » •• ونظرا لأن أعضاء المستويات الادارية الدنيا هم الذين يكونون همزات الوصل فى جهاز الاتصال بالمنشأة •• فان لهذه « النظرة التخطيطية » أهميتها هنا أيضا لأنها ستؤثر على كمية المعلومات التى تستبعد الى خارج المنشأة أو التى

لا يتم فهمها قبل أن تنقل بصفة نهائية الى المختصين •• وعلى هـذا قد يكون من المفيد أن يتوافر لجميع أفراد فريق الادارة درجة من المقدرة تزيد على المتوسط على الأقل » •

ويمكن استخدام اختبارات نفسانية معينة عند القيام بالانتقـاء المبدئى •• وليس هناك شك فى أن عملية التخطيط تتطلب توافر القدرة على التسبب أو التعليل •• وطبيعى أن هناك شروطا أخرى تتطلبها المقدرة التخطيطية ، فالشخص ذو العقل المثقف وذو النظام الفكرى الراسـخ يكون أكثر حساسية لدوافع لاتجد قبولا من الآخرين على أنها مؤشرات، كما أن هذا الشخص يكون أكثر قدرة من غيره على تجميع أو استكمال ادراكه •• والخبرة فى ظل بيئة معينة ، المصحوبة بالمعرفة الفنية ، تمكن الناس من التخطيط بفاعلية أكثر من تلك البيئة •• ففى المواقف التخطيطية التى تختص بمسائل العلاقات الانسانية ليس هناك جدال فى أن القدرة على تصور وتفهم متاعب الآخرين تعتبر عاملا هاما •• ولكن المبالغة فى تأكيد أهمية هذا العامل يمكن أن تؤدى الى رفع الرجل الذى يقـوم بتوجيهه الآخرين الى أعلى مستويات المنشأة •• ان هذا النـوع من الأشخاص يعنى بمسائل العلاقات الانسانية أكثر من المشاكل الفنيـة والذهنية للتخطيط الطويل المدى بالرغم من أنه قد يملك القدرة على التنبؤ بآثار الخطط التى يضعها على العلاقات الانسانية •

العنصر الثانى : التنظيم Organization

يبرز التنظيم الى الوجود اذا ضم اثنان أو أكثر مواهبها ومواردهما لتحقيق هدف مشترك وهناك اصطلاح شائع يعرف التنظيم بأنه عبارة عن الأشخاص •

وعلى هذا الأساس يعتبر الازدحام نوعا من التنظيم الردىء[٥٧] •

وأعتقد أن هـذا الاصطلاح يعنى التنظيم الاجتماعى ويعرفه بأنه الأشخاص فى علاقة بعضهم ببعض ، ولا يعنى التنظيم بالمعنى العلمى الذى تهدف اليه مختلف المنشآت والمؤسسات • ولو فهمنا التنظيم فى ضوء مدلوله العربى لوجدنا فيه ما يهدف اليه التعاون ، فانه مشتق من كلمة « النظام » ومعناها السلك الذى يوضع فيه حبات العقد لتكون متناسقة متوافقة جميلة ، ثم استعمل اللفظ فى القوانين والمبادىء التى يقوم عليها تنسيق المجتمع أو الجمعية وكل ما يحقق التناسق والتوافق يطلق عليه تنظيم •

تعريف التنظيم :

ويعرف Ralph Davis [٥٨] التنظيم الجيد بأنه عبارة عن تعاون أى مجموعة من الأشخاص ، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ، تحت قيادة رشيدة بحيث تحدوهم رغبة أكيدة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة ، مع قدر كاف من العناية بالعمل الانسانى •

وعندى أن التنظيم الجيد يحتاج الى أكثر من القيادة الرشيدة ، والرغبة الأكيدة من الأشخاص الذين يعملون تحت هذه القيادة فى تحقيق الأهداف الاقتصادية المشتركة • فانه يجب أن تكون هناك سياسات موضوعة تيسر للقيادة الرشيدة أداء عملها ، وتمكنها من استخدام الكفايات العامة اللازمة للمنشأة ، ولابد كذلك من مقاييس توضح طرق أداء الأعمال بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، كما أنه لابد من وجود وسائل فعالة للرقابة الانسانية داخل المنشأة ، والعلاقات العامة بين المنشأة وغيرها من الأفراد والجماعات والهيئات التى تعمل فى المنطقة التى تزاول نشاطها فيها •• فان وظيفة التنظيم[٥٩] أن يضع مقدما القواعد الأساسية

اللازمة لتنفيذ الأهداف المقررة ، وهذه القواعد يجب أن توضــع عن طريق خطة تنظيمية موضوعة ، أو خطط أخرى مساعدة •

وقد ذكر Reiley, Mooney [٦٠] أن أى تنظيم لا يعتبر شيئا اذا لم تقم به مجموعة من الأشخاص ، يربط بعضهم ببعض مصالح مشتركة ، ويعملون سويا لتحقيق غر عام • فاذا لم يتضمن التنظيم مثل هــذا الغرض ، بدا متناقضا مع نفسه •

وهذا التعريف يعتبر تعريفا عاما ، لا يحدد المفهوم الاصــطلاحى للتنظيم الجيد ، وهو ما أعتقد أنه الهدف الذى تسعى الى بلوغه جميع المنشآت • ونجــد أن Mooney عندما انفرد بكتابة مؤلفه فيما بعــد عرف التنظيم[٦١] بعبارة أخرى ــ فقال ــ ان التنظيم يشــير الى أكثر من كونه الاطار للبنيان الذى تقوم عليه المنظمة Frame of the Edifice يشير الى أنه البناء الكامل يجمع وظائفه المترابطه كما يبدو أثناء العمل • وهو بالنسبة للوحدة المنظمة Organized Unit بمثــابة خفقات القلب وضرباته ومسرى الدم ، به تتنفس ، وعليه تتوقف حركتها الحيوية • وهو يشير الى تناسق جميع هذه العوامل فى تعاونها على تحقيق الهدف المشترك[٦٢] •

ويلاحظ على هذا التعريف أنه لم يوضح العناصر اللازمة لتكوين البناء التنظيمى الجيد الذى ينهض بوضع السياسات الموضحة للعلاقات داخــل المنشأة وخارجها ، وتحــديد المسئوليات والسلطات للوظائف المختلفة ، وكيفية أداء هذه المســئوليات واستخدام هــذه السلطات ، وقياس النتائج ، وايجاد الرقابة الفعالة التى تضع يدها على الانحرافات فى حين وقوعها لتضمن ادارة العمل بأعلى قدر من الكفاية •

وقد عرف Davis [٦٣] التنظيم ، بأنه أى مجموعة من الأشخاص ، سواء أكانت صغيرة أو كبيرة ، تتعاون بصورة فعالة على تدبير مواردها الاقتصادية لتحقيق غرض مشترك تحت قيادة موحدة ، وهذه القيادة قد تتصف بالجودة أو الرداءة أو عـدم الاكتراث Indifferent ومن ثم يتأثر التنظيم بصفة من هذه الصـفات ، بل الغالب الكثير أن تحـدد صفة القيادة نوع التنظيم •

وأرى أن صـفة القيادة وحـدها لا تعتبر كافية فى تحديد نوع التنظيم ، ذلك لأنه من المعروف أن القيادة تسير فى عملها طبقا للنظم الموضوعة لتحقيق أهداف المنشأة ، وعلى قدر ما تتوافر عناصر النجاح فى هذه النظم الموضـوعة يـكون تحديد نوع التنظيم • فان التنظيم يشمل ــ فيما يشمل ــ وضع القواعد المثلى لاختيار القادة ، كما يشمل وضع وسائل الرقابة التى تضمن سلامة الأداء والبعد عن الانحرافات • فاذا فرض أن القيادة تراخت فى تنفيذ النظم الموضـوعة ، فان الرقابة تستطيع أن تكشف ذلك فى حينه • ومعنى هذا أن أمر تقويم الادارة بالوسائل المناسبة لمصلحة العمل يقع على عاتق الادارة العليا والادارة العامة طبقا للسلطات المخولة لكل منها ، ومعنى هـذا أيضا أن صـفة القيادة وحدها لا يتحدد بها نوع التنظيم •

ويعـرف Miller التنظيم كذلك « بأنه مجموعة مرتبـة مدربة من أشخاص للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعضا عن طـريق اشتراكهم جميعا فى استقاء معلومات معينة ، وبحيث تربطهم وحـدة العزيمة والمصلحة ، وبحيث يظهـر ذلك فى استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم[٦٤] •

وقد أهمل هـذا التعريف الرقابة على العمل للتعرف على مـدى

الكفاية فى أدائه ، كما أهمل عنصر التنسيق مع ضرورته فى جميع مراحل عمل المنظمات . هذا الى أنه أغفل جانبا مهما آخر من جوانب التنظيم وهو وضع السياسات التى توضح طبيعة العلاقة بين المنظمة والمجتمع الذى تعمل فيه مع أن ذلك يعتبر الأساس الذى تقوم عليه ادارة العلاقات العامة .

ويعرف الأستاذ الدكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم التنظيم « بأنه عبارة عن تكوين مجموعة مرتبة ومتناسقة من أجزاء أو أعضاء توجد بينهما علاقة مشتركة ، أو تعمل لغرض واحد أو يتبع بعضها البعض حتى يمكنها أن تعمل عملا مشتركا بأقل احتكاك ودون تنافر وبانسجام تام للوصول الى الغرض من تكوين هذه المجموعة » .

واذا كان لنا أن نفاضل بين تعريف وآخر ، فاننى اقترح التعريف الآتى للتنظيم .

« التنظيم هو العمل على ايجاد حالة توازن فى المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام .. وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع ايجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات فى حينها والمبادرة الى تقويمها » .

ويكاد يجمع علماء التنظيم والادارة ، على أن التنظيم هو الاطار العام الذى تتم من خلاله الادارة .. وهذا يعنى أن التنظيم ليس هدفا فى ذاته .. وانما هو وسيلة لتحقيق غاية .. أنه أداة لتحقيق هدف .. الأمر الذى يتحتم معه أن يتضمن مختلف العلاقات وتحديد الأساليب التى تؤدى بها مختلف أوجه النشاط .. والأسلوب الأمثل لاتصالات

العمل •• بحيث يحقق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع ، وهناك من ينظر الى التنظيم على أساس أنه جزء من نماذج القيادة والسلطة فى اطار المجتمع الذى يعمل فيه ، وأن هناك صلة بين المجتمع وتنظيماته •• وعلى هذا الأساس فان ما يحدث فى التنظيم الرسمى القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العاملة فيه •• الأمر الذى ينبغى أن يتنبه له المسئولون عن أى مشروع •• عن طريق أحكام التنظيم ، بحيث لا يوجد فيه أى عثرة من العثرات التى تسمح للقوى العاملة بأن لا يكونوا على فهم وادراك كامل بالمشروع وأهدافه •• وبما يسمح بوجود ترابط وتكامل بين جميع الجهود المبذولة ، ويهمنا أن نوضح لماذا نؤكد على ذلك ؟ •• ان طبيعة الانسان التى تتميز بالاختلافات الفردية بين البشر ، كالطول واللون والوزن •• كذلك الميول والاستعدادات والرغبات والقدرات والأمزجة •• كل هذا من شأنه أن يسمح بايجاد نوع من العلاقات الخاصة داخل المشروع بين بعض الأفراد بعضهم وبعض ، بحيث ينتشر بين القوى العاملة أن هناك مجموعة معينة تتميز بوجود علاقات خاصة بينها ، وأن هذه المجموعة أكثر ترابطا فيما بينها ، بحيث يمكن أن تتأثر اتجاهاتها نتيجة لأى تفكير غالب عليها •• وهذا ما ينبغى على التنظيم أن يهتم به ويراعيه •• لأن معنى هذا حدوث تنظيم غير رسمى داخل التنظيم الرسمى فى المشروع •• والتنظيم الرسمى يسعى الى أن تكون أهداف هذه التنظيمات غير الرسمية فى حالة حدوثها ، تسير فى نفس الطريق المرسوم الذى يحقق أهداف المشروع بأسره •• والا حدث الاحتكاك وسوء الفهم والتنازع الخفى على سلطة القيادة ، بحيث يترتب على ذلك تعدد فى القيادة •• قيادة رسمية معلنة •• وقيادة غير معلنة خلفتها الظروف الاجتماعية التى قربت بين فريق أعضاء الجماعة الخاصة التى يطلق عليها فى التنظيم « تنظيم غير رسمى » ولا شك أن هذا تكون له أسوأ الآثار على تحقيق

أهداف المشروع •• ولك أن تتصور مدى الضغوط •• والتوترات •• والشعور بالكراهية المتبادلة •• وما يترتب على ذلك من آثار نفسية نتيجة للشعور بعدم الاستقرار الوظيفى الذى يعتبر عنصرا من أهم عناصر الانتاج وتحقيق الأهداف •• الأمر الدى يجعل القوى العاملة تنظر الى المستقبل بعين الريبة والشك •• فاذا حدث هذا •• فمما لا شك فيه أننا نتصور مقدما مدى ما سيكون عليه سلوك الأفراد تجاه الادارة •• وتجاه المشروع الذى يعملون فيه بالذات •• هذا بالاضافة الى سلوك القوى العاملة نفسها تجاه بعضها البعض •• ومدى التعارض الذى يحدث بينها نتيجة لسوء الادراك أو سوء الفهم •• كل فريق يتهم الفريق الآخر !!•• هذه الاتهامات تخلق أنواعا متباينة من السلوك ، قد يؤدى الى أن يتحفز كل فريق بالآخر •• أو بعض الأفراد بعضهم لبعض •• شعور بالعداء بين فريقين ، يتطلب التنظيم السليم ان يتعاون كل مع الآخر من أجل تحقيق أهداف المشروع •• كل هذا يجعلنا نضع نصب أعيننا أهمية الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المشروع ، ونبذل أقصى طاقاتنا وامكانياتنا من أن نجعل سلوك هؤلاء الأفراد ينساب فى قنوات من السلوك الذى يربط الجميع بعضهم ببعض ، ويجعلهم يتعاونون فى سبيل تحقيق أهداف المشروع •• ومما لا شك فيه أنه مما ييسر أمر ذلك الاختيار الأمثل لجميع القوى العاملة التى تعمل فى المشروع ، بحيث تتوافر فيها المواصفات والقدرات المناسبة وفقا لمتطلبات الادارة العلمية، والتنظيم الجيد الذى ينبغى على المنظمين أن يهتموا به ويحققوه يتطلب منهم أن يسايروا كل جديد فى ميادين العلوم الانسانية •

العنصر الثالث : ملاءمة القوى العاملة للوظيفة Staffing

من الأمور التى يجب أن توليها المشروعات عظيم عنايتها تقدير الكفايات العاملة التى تحتاج اليها من مختلف المستويات الادارية اللازمة

لتشغيلها ثم تبذل أقصى جهودها فى اتباع الوسائل العلمية فى اختيار هذه الكفايات وتدريبها ، هادفة من وراء ذلك وضع الرجل اللائق فى المكان اللائق ، وبذلك يطمئن القائمون على المشروع أن العمل فى أيدى خبيرة مدربة ، الأمر الذى يساعد على تحقيق أهداف المشروعات بأعلى قدر ممكن من الكفاية .

وهناك حقيقة معروفة أن الناس يختلفون عن بعضهم بعضا(٦٥) ، وهذا أمر لا يحتاج الى اثبات ، فنحن كبشر نختلف فى الشكل ، ونختلف فى اللون ، فالبعض أبيض ، والبعض أصفر والبعض أسود .. الخ . كذلك نحن نختلف فى الطول ، فالبعض طويل القامة والآخر قصير . وبالمثل نحن نختلف أيضا فى الذكاء Intelligence وفى القدرات Abilities وعلى ذلك يجب أن نبحث عن القدرات الضرورية للعمل فى المشروع الذى نقيمه قبل استخدام أى شخص اذ أن الأفراد يختلون فيما بينهم اختلافا كبيرا فى قدراتهم واستعداداتهم . وقد أظهرت التطورات الصناعية المتعاقبة أن الاختلافات الفردية بين العمال فى الاستعدادات تعتبر من أهم المسائل التى يجب أن يحسب حسابها . كما أظهرت هذه التطورات أن الاختلافات فى الاستعدادات العقلية والميول النفسية أوسع بونا من الاختلافات الطبيعية فقد يكون لأحد العمال استعدادا غير عادى للتقدم السريع فى فرع من فروع العمل ، بينما لا يتوفر لغيره مثل هذا الاستعداد والنتيجة أن الأول يجيد العمل فى وقت لا يتعدى فيه الثانى حدود المعرفة الأولية . هذا الى أن الرغبة ودرجة الطموح تتباين فى الأشخاص وتختلف باختلاف ما يوضعون فيه من أعمال ، طالما أنه توجد مثل هذه الاختلافات الفردية من القدرات والاستعدادات والأداء Performance

وحتى نكون على بينة من فهم هذه المصطلحات ـ نوضح الآتى :

اصطلاح القدرة Ability يشير الى امكانيات الشخص فى الأداء • بينما اصطلاح الأداء Performance يشير الى ما يفعله الشخص تحت الظروف التى يعمل فيها ، أما كيف يعمل الشخص فى وظيفته ؟ فان هذا يتوقف على قدرته ، وعلى رغباته Willingness أو دوافعه Motivation ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين هذه العوامل فى المعادلة الآتية :

الأداء = القدرة × الدوافع

وطبقا لهذه المعادلة ، فان الأداء تكون قيمته صفر اذا غابت القدرة أو غابت الدوافع •

وطالما أننا اذا أردنا الحصول على العامل الماهر وعرفنا أن ذلك لا يتوقف على تمرينه بقدر ما يتوقف على استعداداته ، فطبقا لذلك فان الاختيار الصحيح يكون له دون شك أعظم الأثر فى زيادة الانتاج •

"Proper selection alone would increase production"

وهناك أمثلة واقعية كثيرة تدل على أن الاختيار الموفق يؤدى الى كثرة الانتاج وخير ما تتمثل به مؤقتا هو معجزة ايجاد جيش أمريكى فى الحربين العظمتين الماضيتين ، وذلك بالاستعانة بالوسائل العلمية فى اختيار الجنود بحسب قدراتهم وطبيعة عملهم ، مما دعى بريطانيا وغيرها من الدول الى الاستعانة بهذه الوسائل •

وقد دلت التجارب أيضا على وجوب التدقيق فى الاختيار والتدريب بحيث يوضع كل فرد فى العمل الذى يتقنه أو يصلح له ويتفق مع ميوله واستعداداته وقدراته ، فان ذلك يشبع فى نفسه الرضا ويحفزه على دوام العمل والتقدم • أما اذا لم يوضع الشخص فى مكانه اللائق ، فان ذلك

ينعكس أثره على نفسيته ، فيقبل على عمله وهو ساخط متبرم ، وتكون النتيجة ضعف الانتاج .

اننا اذا نظرنا الى الواقع فى الحياة العملية ، نجد كثيرا من الوظائف يشغلها أفراد بلا استعدادات ولا قدرات ، وعلى العكس من ذلك نرى أشخاصا من ذوى الاستعدادات والقـدرات يقومون بوظائف غير التى تصلح لهم ، وهذا وضـع غير سليم فيه اهدار لطبيعة الاسـتعدادات والقدرات الفردية بوضعها فى موضع غير ملائم ، وفيه اهدار لقيمة هذه الوظائف ، ويجب أن يلاحظ أن ذلك يؤدى الى عدم تحقيق الـكفاية فضلا عما ينجم عنه من الاسراف وهو ما تعمل جميـع المشروعات فى مختلف الدول على تلافيه تحقيقا لمصلحة المشروعات الخاصة وتدعيما للاقتصاد القومى(٦٦) .

لذلك يجب على جميع المشروعات أن تتبع الوسائل العلمية الحديثة عند تقدير الكفايات العاملة اللازمة لها ، والطرق المناسبة لتدبيرها .

ولعل ما تتطلبه وظيفة التنظيم من تحليل للوظائف والأعمال اذ يجب على جميع المشروعات أن يكون لديها تحليل ووصف الأعمال التى يتطلبها تشغيلها ، ثم بعد ذلك تعمل على شغل هذه الوظائف بالأشخاص الذين تتوافر فيهم الشروط اللازمة ... هذا التحليل هو خير معـاون للادارة فى تعيين القوة العاملة .

وتلجأ المنشآت عامة فى سبيل تدبير الكفايات العاملة الى مصـادر متعـددة منها النشر فى الصحف والمجلات ، أو الاتصـال بالـكليات المتخصصة فى مختلف الجامعات لترشيح المتفوقين ، ويحدث أيضا أن ترسل بعض المشروعات بعثات الى الخارج للتخصص فى نوع النشاط الذى ستزاوله ، الى غير ذلك من المصادر المتعددة والتى تلجأ المنشآت

..ى بعضها أو كلها طبقا لما تراه كفيلا بسد احتياجاتها من القوى العاملة التى تلزمها ، كما وقد تجــرى المنشآت أنواعا مختلفة من الاختبارات لاختيار أفضل المتقدمين •

ويعرف « هارولد كونتز وزميله ســيريل أودونل » وظيفة تعيين القــوى العاملة ، وملاءمتها للوظائف التى تشــغلها ، بأنها « الوظيفه التنفيذية التى تهتم بالتعيينات الجــديدة ، والاختيار ، والتــدريب ، والترقى ، واعتزال المديرين المعاونين •• ويهتم مجلس الادارة بوظيفة التعيين عندما يعين مدير عام ، كما وتخرج هذه الوظيفة عن دائرة اهتمام نائب المدير العــام فى المصنع عندما يســتخدم معاونيه من المــديرين المساعدين • وكذلك فان المراقب العام فى المصنع يقوم بهذه الوظيفة عندما يختار رؤساء العمال ويدربهم • والخط الأول من المشرفين ، هو وحده من بين جميع المديرين الذين لايختار مديرين معاونين ، وذلك لأنهم بحكم التعريف حلقة الوصل بين الادارة والقوى العاملة التى تعمل تحت اشرافهم •• ان نطاق تطبيق هذه الوظيفة يقتصر على المراكز الادارية »•

وفيما يلى النص كما أورداه :

"Staffing is the executive function which encompasses the recruitment, selection, training, promotion, and retirement of subordinate managers. The board of directors undertakes a staffing function when it hires a president: a manufacturing vice-president discharges this function when he employs his immediate subordinate managers; and a superintendent likewise is engaged in staffing when he selects and trains his foremen. Only the front-line supervisors, among all managers, do not select subordinate managers, for, by definition, they compose the first link between enterprise management and the non-managers who work for them—the work force. The scope of the staffing function treated here is limited to management positions.

ولعل من المناسب أن نوضح أن هنـاك اتجاها معاصرا ادى الى أن يهتم بوظيفة ملاءمة القوى الادارية للوظائف التى تشغلها ، عدد كبير من الباحثين فى العلوم النفسية اولاجتماعيـة ، اذ أنهـم شغلوا أنفسهم كثيرا بالأمور التى تتعلق باختيار المديرين وتدريبهم وهم فى انشغالهم هذا ، فانهم أن هذه الوظيفة اصلا من الوظائف الادارية التى يقوم بها المديرون .

وتهتم الشركات بأن ينساب الموظفون فى السـلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى صعدا فى سلم الوظائف ، وتولى مراكز المديرين .. وذلك طالما أن لديهم(٦٧) الاستعداد والقدرة على شغل هذه المناصب .. فمثلا « وليام ب. جيفن William B. Given » مدير شركة "American Brake shoe Company « انها سياستنا أن نعطى القوى العاملة عندنا مزايا الترقى الى المراكز التى تخلو .. اننا نعتقد أنه طالما لا يوجد الشخص الذى يمكن تأهيله لشغل الوظيفة الشاغرة ، فانه من الظلم للقوى الوظيفية أن تستأجر شخصا من الخارج » .

وفيما يلى النص كما ورد :

"It is our policy to give our own people the benefit of advancement as openings occur. We believe that unless we have no one who can possibly qualify it is not fair to our people to hire an outsider".

والشركات تأخذ بهذا الرأى لاعتبارات كثيرة ، أهمها خلق الانتماء القائم على الولاء والكفاءة .. وايمانا أيضا بأن مستقبل أى مشروع من المشروعات يتوقف بالدرجة الأولى على القوى العاملة فيه .. فاذا أعطينا هذه القوى العاملة الأمل فى المستقبل .. بذلت أقصى طاقتها من أجل مستقبل المشروع .

وهناك من يرى ، أننا اذا كنا نعطى القوى العاملة الأمل فى المستقبل ، فان هذا لا يعنى أنه مبدأ يأخذ طريقه روتينيا تحت التنفيذ !!. ان الجميع يجب أن يفهموا أن سبيل الترقى هو تحقيق متطلبات الوظيفة .. فاذا لم تتوافر هذه المواصفات فى الشخص فانه ضرب من الاسراف والضياع وسوء التنظيم أن يترقى ، ان الترقية هنا تعتبر عنصرا حافزا للموظفين لبذل الجهود .. وينبغى أن لا يحدث بأى حال من الأحوال أن نعتبر الترقية حلا لمشكلة الموظف .. والا وجدت المشروعات نفسها تسير بارادتها نحو هاوية انعدام الكفاية ، وحينئذ تتوقع الانتكاس ، خاصة وأننا فى عصر يتصف بكبر أحجام المشروعات ، وهذه تتطلب الكفايات الفنية والادارية لمقابلة المنافسة على أفضل وجه ممكن ، وهذا بدوره يؤدى الى شدة الطلب على هذه الكفايات ، فما لم تتدارك هذه الحقيقة .. فماذا يكون الموقف ؟. شركات تزداد تقدما نتيجة للاهتمام الشديد بعنصر الكفاية .. وشركة أخرى تستخدم أسلوب الترقى لحل مشاكل الموظفين بغض النظر عن الكفاية !! .. نعتقد أننا لا نرجم بالغيب اذا أكدنا أن النتيجة الحتمية هى السقوط فى صراع العمالقة الذى تعيش فيه المشروعات الكبيرة فى مجتمعنا المعاصر والذى يأخذ بأسباب العلم المتقدم فى كل ناحية من نواحى الحياة .

من أجل ذلك ، فان المراجع العلمية حافلة بالمناهج العلمية التى توضح أساليب التدريب وفن اعمال العقل ، بحيث يكون لدى المديرين القدرة على اتخاذ القرارات ، ومن هنا نراهم يشترطون صفات معينة فى المديرين كالذكاء ، والقدرة على القيادة ، وأن تتوافر فى شخصيته القيم الخلقية التى يؤمن بها المجتمع .. هذا بالاضافة الى القدرة على الحكم .. الخ .. الى غير ذلك من الصفات .

وفيما يلى نورد بعض صفات القيادة الادارية الواجب توافر فى المدير :

والمدير الماهر يجب أن تتوافر فى قيادته ثمانية عناصر(٦٨) هى :

(أ) الانابة (او تفويض السلطة) Delegation

وهى أن يخول المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته ومسئولياته ، ولـكن النجاح فى هذه الانابة يعتمد كثيرا على درجة الثقة التى تتوافر فيمن سيخولون هذه السلطات كما تعتمد على موافقة الشخص الذى خولت له السلطات والمسئوليات بحيث تكون عنده الرغبة الصادقة فيها ، والعزيمة القوية على أدائها بما تنطوى عليه من مسئوليات وعلاقات .

والمدير الكفء اذا طلب اليه اداء مهمة معينة لا يقرر بنفسه كيفية اداء هذه الوظيفة ، بل يتخير من يستطيع اداءها واعـداد الوسائل التى تمكنه من أدائها على خير وجه ممكن .

(ب) العلاقات الانسانية الطيبة

وهى تبدأ من ايمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السـلع التى تتعامل فيها المنشأة ، بل انهم بشر ، لهم حقوقهم ولهم مشاكلهم ، وفى نفوسهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه ، ويمـكن تحقيق العلاقات الانسانية الطيبة باتباع هذه القواعد :

١ ــ الاستماع الى الشكاوى والعمل على تحقيقها دون أن يكون فى تحقيقها تضحية بأهداف المشروع

٢ ــ اتخاذ أفضل الوسائل لاصلاح الأخطاء .

٣ ــ اظهار التقدير لكل من يؤدى عمله على خير وجه ممكن .

٤ ـ الحزم مع الاحتفاظ بروح الود والصداقة .

٥ ـ الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم .

(جـ) التوجيه الجيد لاتصال العمل(٦٩) Good Communication

ويقصد به توصيل الأوامر والمعلومات من الادارة الى مختلف المستويات الادارية فى العمل وبالعكس ، بقصد التأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات ، حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الذى تريده الادارة ، وهذا التوجيه الجيد يفيد فيما يلى :

١ ـ معرفة مدى تجاوب مختلف المستويات لأفكار الادارة .

٢ ـ تهيئة الفرصة أمام الجميع ليعبر كل عن رأيه ، ويشترك فى اتخاذ القرارات وبذلك يقبل الجميع على تنفيذ الأوامر والقرارات برضاء واطمئنان .

٣ ـ التأكد من أن الأوامر تصل بدقة الى الذين يعملون فى المستويات الأدنى .

٤ ـ خلق مصادر بناءة من القوى العاملة .

(د) الادارة الاستشارية Consultative management

ويقصد بها أن تعترف الادارة بالقوى العاملة التى تكون مسئولة عن تنسيق جهودها ، فتستشيرها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل ، ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التقارب بين الادارة والمشرفين . ثم أن نجاح هذه العلاقة الاستشارية يعتمد الى حد كبير على مهارة المدير فى توجيه الأسئلة ، بحيث تكون بطريقة تخلق من التجارب ما يساعد على تحقيق أهداف المشروع .

(هـ) الدوافع الايجابية Effective motivation

وايجاد مثل هذه الدوافع يتطلب اخبار الأشخاص لماذا يؤدون أعمالهم ، والبعد عن طريقة اصدار الأوامر التى يراد بها مجـرد انجاز الأعمال ، فان تبصير الأشخاص بالأغراض التى من أجلها يؤدون أعمالهم مما يساعد على رضائهم الشخصى عن عملهم ، ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق أهداف المشروع .

(و) تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات :
Developing cooperative teams

ويجب على المدير أن يعمل علىايجاد روح التعاون بين مختلف الفئات التى تعمل فى المنشأة ، بحيث يسـود هذا التعـاون مختلف المستويات الادارية بالمنشأة ، فان ذلك يسـاعد على تآلف الجهـود ووحدة المنشأة .

(ز) النهوض بالمستويات الادارية المساعدة
Developing Subordinates

وذلك يتطلب من المدير أن ينمى معـلومات من يعملون معـه ، ويزودهم بكل ما يراه مفيدا فى زيادة الخبرة والقدرة ، وأن يغير من عاداتهم اذا كانت لا تتلائم مع مصلحة العمل ومصلحتهم وأن يوجـه ميولهم بشتى الوسائل الى النشاط النافع المثمر ، حتى يصبحوا قادرين وراغبين فيما يقوم به من تنسيق جهودهم فى العمل لتحقيق التوازن ، ثم تحقيق أهداف المشروع .

(ح) القدوة الحسنة Self-Management

ثم ان القيادة الماهرة التى تجيد فن التوجيه والتنسيق يجب أن ترتقى الى مستوى المركز الذى تشغله فى أخلاقها وسلوكها وتصرفاتها ، بحيث تعتبر قدوة فى كل ما تقوله أو تفعله .

واعتقد انه اذا أمكن توفير القيادات التى تتصف بالقدرة والكفاية والقدوة ثم طبقت القواعد العلمية للادارة ، وقامت المؤسسات والشركات وغيرها من مختلف الوحدات فى الدولة بوضع البرامج اللازمة للتعليم والتدريب ، فان الادارة التنفيذية فى هذه الوحدات ستكون من الكفاية بحيث تؤدى مهمتها على خير وجه وتقوم بأدائها على الوجه الذى يحقق لهذه الوحدات النجاح .

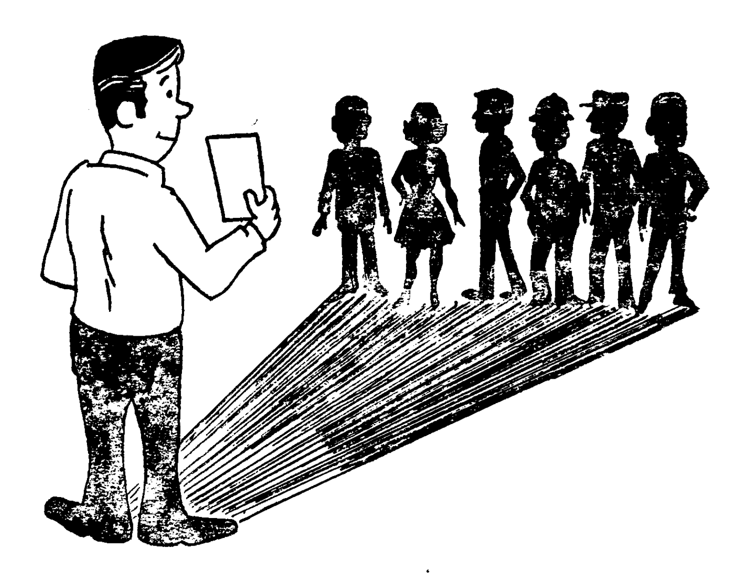
العنصر الرابع : التوجيه Direction

يعرف « هارولد كونتز ، وسيريل أودونل[٧٠] » وظيفة التوجيه بأنها « تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم » .. ثم يعرف التوجيه فى موضع آخر بأنه « التوجيه يتضمن علاقات العمل على كافة المستويات .. علاقات العمل التى توجد بين جماعة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل .. أو أشخاص على مستوى أعلى أو أدنى فى نفس المجموعة من العمل .. أو أشخاص على مستوى أعلى أو أدنى فى أجزاء أخرى من التنظيم .. وأخيرا مع أشخاص خارج التنظيم .. والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع يعتبر نطاق وظيفة التوجيه » .

وفيما يلى تعبيره :

"Direction involves work relationships at all levels — with persons on the same level, in the same work group, with persons at higher and lower levels in other parts of the organization, and finally, with persons outside the organization. Governing these relationships and seeing that they are executed in the best interests of the enterprise is the scope of direction."

ويتضح من هذا التعريف أن وظيفة التوجيه تعتبر بالدرجة الأولى



التوجيه وظيفة جميع المديرين : والجانب التعليمى فيه جانب هام ، فلن تستطيع القوى العاملة حسن أداء أعمالها .. الا اذا عرفت عن طريق الرؤساء الأسلوب الأمثل للأداء

وظيفة ارشادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها ، بما يتطلبه هذا من الرقابة التى تستهدف التوجيه ، فلن تستطيع القوى العاملة حسن أدائها لأعمالها الا اذا عرفوا عن طريق الرؤساء الأسلوب الأمثل الذى يجب عليهم أن يتعرفوه ويطبقوه . ولعل هذا يوضح لنا أن التوجيه وظيفة يهتم بها جميع المديرين "Direction concerns all Managers" ومن هذه الحقيقة ، فان هناك من يعتبر أن جانبا من الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها المدير..صفة القدرة على التعليم..وأنه ينبغى أن يؤدى ذلك بكفاءة تامة .. كأعضاء هيئة التدريس بالكليات الجامعية .. ولعل هذا الجانب الهام فى الادارة كان من بين العوامل الهامة التى دفعت كثيرا

من علمـاء الادارة والمهتمين بها ، أن يبحثوا فى نظـرية للادارة •• والأسلوب الأمثل لتعليمها •• فالجانب التعليمى جانب هام كما يتضح ذلك فى مطبـوعات المؤتمر القـومى لأسـاتذة الادارة التعليمية The National Conference of Professors of Educational Administration.

ولعل عبارة « جون والتون[٧١] John Walton » التى أوردها فى كتابه بعنوان : « الدراسة النظرية للتعليم الادارى » •• توضح لنا مدى الافتقار الشديد الى الخصائص الجمالية بالاضافة الى عناصر أخرى تساعد على تطوير الادارة كعلم••فهو يقول « ان استعارة أجزاء من مجالات متنوعة،وميادين مختلفة كالقانون والعلوم والسياسة وعلم النفس الاجتماعى ، والاجتماع ، والاقتصاد،وادارة الأعمال ، والتربية، والهندسة ، والعمارة ، والاحصاء ، تجعل الادارة التعليمية تفتقر الى موضوع البحث المنظم والى الهيكل النظرى المحكم •• واذا نظرنا الى الادارة التعليمية فى صورة تراث أو انتاج مطبوع ، فاننا نجدها تفتقر الى الخصائص الجمالية ، وبالاضافة الى استعارة الأجزاء المتجمعة من مجالات الدراسة المختلفة •• **نجد ان مقرر الادارة يتكون من وصف للتطبيقات والأساليب الادارية ، ويحتوى على نوادر وقصص للنجاح الشخصى ، ومهما كانت قيمة هذا الاتجاه فى مساعدة مديرى المستقبل ، الا أنه لم يساعد على تطور الادارة كعلم** » .

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن من أهم المؤتمرات التى عقدها المؤتمر القومى لأساتذة الادارة التعليمية •• ذلك المؤتمر الذى عقد فى أغسطس عام ١٩٥٤ فى جامعة دنفر بالولايات المتحدة الأمريكية •• حيث انضم الى أساتذة الادارة التعليمية عدد من الباحثين فى العلوم الاجتماعية كعلم النفس •• وعلم الاجتماع •• والعلوم

السياسية •• وعلم النفس الاجتماعى •• وآخرون متخصصون فى نظرية السلوك الانسانى بصفة عامة •• وقد حقق المجتمعون نتيجتين هامتين :

أولا ـ تحدى نوع التفكير السائد عن الادارة التعليمية وقتئذ •

ثانيا ـ تقديم الكثير من المقترحات والأفكار لتكوين فكر جديد فى هذا الميدان •

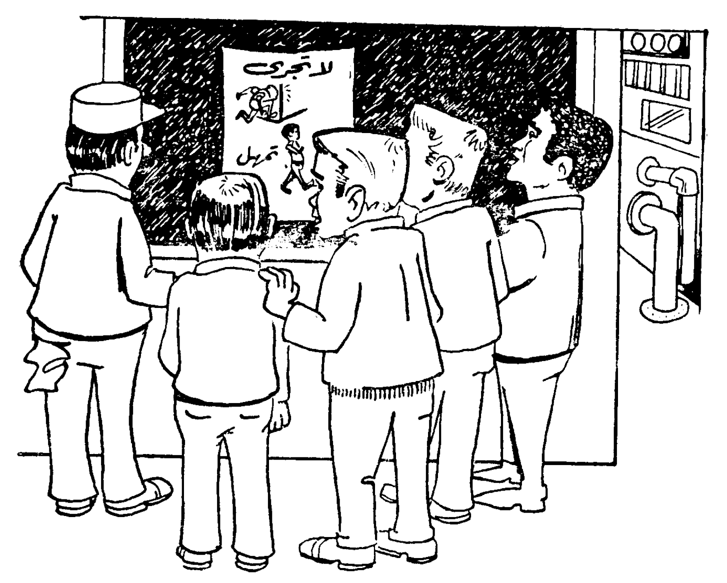
ونحن نوجه النظر الى بعض المطبوعات القيمة التى صدرت عن هذا المؤتمر والتى منها « السلوك الادارى فى التربية » والذى اعتبره بعض علماء الادارة عملا فذا فى الادارة التعليمية •• نظرا لأنه كان ينظر الى المستقبل •• ويبذل جهدا علميا نحو تحسين برامج اعداد وتدريب الاداريين •• كما ويكشف عن نقص يكاد يكون تاما فى البحوث المتعلقة بالنظرية فى ميدان الادارة ، سواء أكانت ادارة تعليمية أو أى فرع من فروع الادارة الأخرى •

ويعتبر الاهتمام بالناحية التعليمية فى الوظيفة التوجيهية منصرا على جانب كبير من الأهمية ، وذلك راجع الى أن وظيفة التوجيه كما أوضحنا سابقا .. تمكين المستخدمين من حسن ادائهم لأعمالهم .. كما أن التوجيه يتضمن علاقات عمل على كافة المستويات، علاقة المديرين برؤساء الأقسام .. علاقة رؤساء الأقسام بالمراقبين .. علاقة المراقبين بالمشرفين .. الخ .. بل ان البعض يقرر بأن أى انسان يشرف ولو على مرؤوس واحد ، يعتبر قائما بوظيفة توجيهية.. ويدخل فى نطاق هؤلاء المديرين عند مزاولتهم للتوجيه الادارى تنشيط علاقات العمل مع المرؤوسين على كافة المستويات .. ويتطلب هذا التنشيط حسن تفويض السلطة لمعاونيهم ، ومن مقتضيات ذلك أن

لا يحدث تضارب أو تداخل فى اختصاصات العمل ، ولعل من اهم الأسباب التى تؤدى الى ذلك ان يعطى المديرين لمعاونيهم ومرؤوسيهم تفويضات عامة مبهمة.. ان الغموض يؤدى الى سوء الفهم .. وسوء الفهم يؤدى الى سوء التطبيق .. من اجل ذلك فينبغى ان نتأكد من وضوح الاختصاصات فى التفويض .. وينبغى أن يكون المدير راغبا فى منح هذا التفويض.. لأن هذا يؤدى الى أن المرؤوسين يتعلمون عن طريق الممارسة .. وقد يرتكبون الخطأ .. الا أن هذا الخطأ يمكن دائما تقويمه .. وهذا التقويم يسهم فى تشكيل شخصية المعاون الادارى بحيث يمكن الاستفادة منه مستقبلا فى تقليل هذه الأخطاء .. وتنمية القيادة الادارية .

ولعل من الأخطاء الفادحة التى يقع فيها بعض المديرين ، عزوفهم وتجنبهم عن تفويض السلطة لمعاونيهم أو مرؤوسيهم .. الأمر الذى يضع على كاهلهم أعباء ضخمة تؤثر بدرجة ملحوظة فى انجاز الأعمال على الوجه المطلوب .. هذا بالاضافة الى الآثار التى تترتب على استشعار القوى الوظيفية فى العمل ، أنها ليست موضع ثقة الرئيس .. ان الأمر يتطلب من الرؤساء أن لا يقفوا موقف العناد والتصلب ضد تفويض السلطة .. وعليهم اذا كانوا يتخوفوا من منحها .. أن يلجأوا الى التدرج فى تفويض السلطات بالقدر الذى يرونه مناسبا لحسن استخدام هذا التفويض .

ولعل من أهم أركان التوجيه والتفويض حسن اتصالات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه .. ان وسائل الاتصالات هذه ينبغى أن تكون جيدة .. ينبغى أن تسمح بتنمية ملكة الخلق والابداع لدى القوى العاملة .. ويعطيهم الثقة فى أنهم دائما قادرون على أن يبتكروا ..



ينبغى ايجاد « اسلوب فعال لاتصالات العمل » بنقل البيانات والتعليمات من مستويات التنظيم الأعلى الى ادنى ، أو من أدنى الى أعلى .. ان هذا يساعد على توضيح المعلومات وتنمية ملكة الخلق والابداع لدى القوى العاملة .

وأن ما يبتكروه سيصل فى الوقت الذى يرونهم مناسبا لرؤسائهم ، بحيث تنعكس آثار مقترحاتهم على العمل اذا كان ما يقدمونه مفيدا • ومما لا شك فيه أن المام الرئيس بطبيعة مرؤوسيه ، يكون لها قدر كبير فى حسن توجيههم ، خاصة وأن من خلال هذا الالمام ، يكون على دراية بالدوافع التى تحرك المرؤوس ن •• والأسلوب الأمثل لخلق درجة كبيرة من الانسجام والاستجا •• الأمر الذى يسهم فى تحسين وتنمية قدرتهم الفنية ، ولذلك يجم علماء التنظيم والادارة على أن الرئيس المباشر ، يكون دائما فى وضـ أفضل بالنسبة الى توجيه مرؤوسيه •

وهناك من يوضح نظام الاتصـالات في عملية الادارة ، فيقول :
« تتضمن عملية الادارة باستمرار اتخاذ قرارات ، وتقرير سياسات ، ورسم خطط ، واختيار برامج ، وغيرها من العمليات التى تمثـل فى مجمـوعها ما نسميه « عملية التخطيط » .. وتكاد تـكون الادارة ــ بالتعريف ــ هى عملية اتخاذ القرارات واعداد وتقرير الخطط على أساس بيانات غير كاملة Imperfect وغير مؤكدة Uncertain ، وغـــير مستقرة أو متغيرة ..

وقد يـكون بعض هـذا القصور والنقص فى البيانات راجعا الى طبيعة الموقف ، بل قد يكون أيضا موروثا بشكل جامد فى صلب عملية الاختيـار التى تلجا اليها الادارة فى موقف متغير بما تنطوى عليـه دائما من مخاطرة .. الا أن بعضه راجع لا شك الى عجز وقصـور « نظام الاتصالات » أى مجمـــوعة الاجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التى تكفل انتاج ، وتوصيل ، واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه ، صحيحة التوقيت .

« واذا كانت الادارة تواجه باستمرار مواقف متغيرة ، وتتحمـل المخاطرة فى كل قرار تتخذه لعدم تيقنها من البيانات ، أو لعدم كمالها أو لتغير الموقف ، فان درجة النقص فى البيانات تقل ، على الأقل ، اذا اضطلعت الادارة بمسئوليتها عن ايجاد نظام مرسوم للاتصالات تتـولى اقامته ، وتتعهد المحافظة عليه وتزكى حيويته من حين الى حين . ولذا تعتبر المسئولية الأولى للادارة العليا أو الرئيس المسئول فى كل منظمة هى اقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه » .

« ولا تنتهى عملية الادارة عند مجرد اتخاذ القرار ، أو تعـديل أو تقرير سياسة ، أو اختيار خطة أو اقرار برنامج ، بل تبدأ الادارة فى

اقامة أو تعديل الجهاز الكفيل بتنفيذها ، وتكوين وتشكيل أفراده •• ثم توجيه عملية التنفيذ فمتابعة التنفيذ ، وتقييم نتائج التنفيذ بصفة مستمرة ومتصلة ومراقبة نتائج عمليات التنفيذ » •

ويقول « ألفين دود Alvin Dodd » رئيس جمعية الادارة الأمريكية: « ان مشكلة الادارة رقم واحد هى اليوم مشكلة الاتصال Communication •• يقصد « البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الادارية » ، فقد اعترفت الادارة الأمريكية بالمشكلة •• ومن بعدها الادارة فى الدول الصناعية الغربية باعتبار أن مشكلة الادارة هى مشكلة اتصال •• ثم نظرت الى مشكلة الاتصال أساسا باعتبارها مشكلة استنباط طرائق ووسائل لنقل البيانات سواء من مستويات التنظيم الأعلى الى أدنى . أو من أدنى الى أعلى ، أو من خارج المشروع اليه ، أو من المشروع الى الخارج ، واستحقت المشكلة نصيبها من الاهتمام •• فأدخلتها الجامعات ضمن برامج الدراسة فى كليات ادارة الأعمال ، وخرجت الكتب والمجلات المتخصصة فى « وسائل الاتصال » والتى تحوى معارف جديدة وشيقة •• وأدى البحث والجهد أساسا الى نشر الدعوة الجديدة والترويج للمبدأ وتعميم الاعتراف بالمشكلة حتى أن بعض الشركات أنشأت ادارات متخصصة للاتصالات وألحقت بخدمتها الخبراء فى تنظيم الاتصالات •• وظهر نوع جديد من المستشارين باسم « مستشارى الاتصالات » وقدر « المجلس القومى للمحررين الصناعيين ، أن الادارة الأمريكية تنفق سنويا ١١٢ مليون دولار على نشرات الاتصالات بالمستخدمين ، والمستهلكين ، والمساهمين •• وأصبحت الاتصالات ــ بهذا المعنى ــ « مودة » المشاكل ، أو مشكلة المودة » •

ويهمنا أن نوضح أن نظام انتاج البيانات والأساليب مهما بلغت كفايته لا يحل مشكلة الادارة•

والبيانات المطلوبة بالذات ، ومهما توفرت لا تساوى قرارات سليمة الاتجاه ، مضبوطة التوقيت ، فالمسألة مسألة استخدام بيانات ، وقد تكون البيانات المنتجة أعلى من مستوى مستخدميها .. أو أعلى من مستوى طرائق استخدامهم للبيانات .. وكيف نستخدم البيانات فى اتخاذ القرارات السليمة ، أو رسم الخطط الصحيحة،هذا ميدان جديد تقدمت الطرائق العلمية فيه الى حد بعيد بحيث اصبحت مشكلة تطبيقها فى مدى توفر البيانات اللازمة لها .

والمشكلة التى نحن بصددها ، وان كانت ترتبط بنظام انتاج البيانات ونظام استخدامها ، الا أنها تنصب على العملية الوسيطة ـ عملية توصيل البيانات اللازمة للادارة الى أعلى الادارة ، حتى لاتكون هذه البيانات غائبة عن معرفة الادارة ، أو تكون الادارة غائبة عن هذه البيانات ، والادارة الغائبة "Absentee Management" تعبير صادق الوصف للادارة التى لا تتوفر لديها البيانات عن الموقف بما يمكنها من ممارسة وظائفها على الوجه الفعال ، وتحمل مسئولية أساسية من مسئولياتها غير القابلة للتفويض .

وكما تجرى عملية الادارة على النحو المشار اليه ، فلابد من نظام الاتصال الذى يكفل توصيل بيانات واردة من الخارج "Inward" وبيانات صاعدة من المستويات الأدنى ، ومن مواقف التنفيذ ومواقعه ، لابد أن ترفع أو توصل هذه البيانات الى علم القائمين بالادارة.وتقابل هذه البيانات الواردة ، والبيانات الصاعدة ، بيانات أخرى نازلة من أعلى المستويات فى الهرم التنظيمى الى مواقع التنفيذ .. وبيانات صادرة من المشروع الى « المجتمع » المحيط به على اختلاف عناصره أو فئاته .

والادارة الغائبة مسألة نسبية •• وقد تجد نفسها فى هذا الموقف نتيجة لنقص فى نظام الاتصال ••

وأخيرا نورد تعريف « هايمان وهيلجرت »[٧٢] حيث يعــرفان وظيفة التوجيه الادارى بأنها « تتضمن الارشاد والتعليم وخلق الحوافز والاشراف على المعاونين •• وممارسة هذه الوظيفة تعنى اصدار أوامر وتعليمات لتمكين الوظائف من انجاز أعمالها ويمكن تحقيق جانب من ذلك بالمسئولية الادارية التى تهتم بتنمية قدرات العمال الى أقصى حد ممكن ، وذلك عن طريق التوجيه والتعليم ومراقبة العمال بفعالية •• أنه لا يكفى للمشرف أن يخطط فقط ، وينظم ، وأن يكون لديه عدد كاف من الموظفين •• يجب عليه أن يثير اهتمام العمال بعملهم ، فالتوجيه عبارة عن العملية التى تتم يوما بيوم •• ويدور حول أداء هذه العملية اهتمام جميع المشرفين •• ويقضى المشرف جانبا من وقته فى توجيه معاونيه •• بل أنه فى الحقيقة يقضى غالبيــة وقته فى ممارسة هــذه الوظيفة من الادارة » •

وفيما يلى نص كلماتهما :

"The directing function of management includes guiding, teaching, motivating, and supervising subordinates. To direct means to issue orders and instructions so that jobs are accomplished. Part of this includes the managerial responsibility for developing the abilities of workers to their maximum potential by directing, teaching, and coaching them effectively. It is not sufficient for a supervisor just to plan. organize, and have enough employees available. The supervisor must stimulate them as they go about their work. Directing is the day-to-day. A supervisor will spend a large part of his time in directing his subordinates; as a matter of fact, probably most of a supervisor's time is spent with this function of management."

العنصر الخامس : الرقابة Control

تعتبر الرقابة احدى الوظائف المتداخلة فى نطاق العملية الادارية ، وهى احدى وظائف المدير الذى يستطيع عن طريق ممارستها أن يتعرف على ما اذا كان العمل الذى تم ، قد تحقق فعلا طبقا للخطة الموضوعة ، وعلى هذا الأساس فان الوظيفة الادارية للوقابة هى التعزف على مدى كفاءة المرؤوسين فى أدائهم لأعمالهم ، عن طريق قياس هذه الأعمال .. وهذا القياس يمكننا من التعرف على أى انحراف عن الخطة الموضوعة ، الأمر الذى يدفع المـدير الى ممارسة وظيفة التـوجيه حتى يمكن أن تتعرف القوى العاملة على الأساليب الصحيحة لأداء الأعمال ، وبذلك يمكنها أن تحقق أهداف الخطة الموضوعة .. وهكذا نجد أن الرقابة وظيفة ادارية متداخلة مع الوظائف الادارية الأخرى .

ويعرف « كونتز واودونل » الرقابة بـ« الوظيفة الادارية للرقابة هى قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من اجل التاكد من أن أهداف المشروع وخططه التى وضعت لتحقيـق هذه الأهـداف قد أنجزت .. وعلى هذا فان هذه الوظيفة تعتبر وظيفة كل مدير .. ابتداء من المدير الى رئيس العمال .. عليهم أن يتاكدوا من أن ما تم انجازه ، هو فعلا وفقا السابق تقريره .. وعلى اى حال .. فان أفضـل أنـواع الرقابة الادارية .. هى تلك التى تصحـح الانحرافات عن الخطط قبل وقوعها » .

وفيما يلى النص :

"The managerial function of control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished. It is thus the function where by every manager, from president to foreman, makes sure that what is

done is what is intended. However, the best control corrects deviations from plans before they occur.

ويعرف « هايمان وهيلجرت » الرقابة بـ « تتضمن الوظيفة الادارية للرقابة مختلف اوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقا للخطة الموضوعة .. والرقابة تعنى تقرير ما اذا كانت الخطط قد نفذت .. ما اذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف .. والتصرف ــ اذا كان ذلك ضروريا ــ لتصحيح الانحرافات والأخطاء » .

وفيما يلى النص :

"The managerial function of controlling involves those activities that are necessary to make certain that objectives are achieved as planned. Controlling means to determine whether or not plans are being met; whether or not progress is being made toward objectives; and to act, if necessary, to correct deviations and shortcomings."

فالرقابة اذن وظيفة متداخلة فى مختلف أوجه النشاط الادارى فى المشروع ، وهى غالبا لا تتصرف الى الماضى ، الا بالقدر الذى يراه المدير لازما للتعرف على أخطاء الماضى ، وذلك لتجنب هذه الأخطاء عند الممارسة ، وعند السعى نحو تحقيق الأهداف .. ونظرا لأن الرقابة تعتبر من الوظائف الادارية الهامة فى جميع مراحل التنظيم على تدرج مستوياته ، فاننا نجد أن البحوث والدراسات قد أجريت للتعرف على الأساسيات التى تتم بموجبها العملية الرقابية .

أساسيات عملية الرقابة Basic Control Process

لعل من المهم أن نوضح أن النظم والأساليب الفنية للرقابة تعتبر واحدة ، وهى تستخدم على مختلف أوجه النشاط ، سواء أكان هذا النشاط يتعلق بالنقود ، أو اجراءات مكتبية ، أو حالات معنوية ، أو

انتاج سلعى ، أو أى شىء آخر •• فى جميع هـذه الأحوال ينبغى أن يتوافر وضوح الخطط ، والهيكل التنظيمى للمشروع،حتى يمكن معرفة طبيعة العلاقات بوضوح،هذا فضلا عن أن كل مدير لديه من التفويضات ما تمكنه من تحقيق العمل المسنود اليه فى اطار الخطة الفرعية أو العامة التى ينبغى على الجميع أن يتضافروا من أجل تحقيقها •• ومما ييسر هذه المهمة توافر ما يأتى :

١ ـ وضع معايير او مقاييس للرقابة
Establishment of Standards

من الواضح أن المشروعات تضع الخطط من أجـل تحقيقها •• وتحقيقها يتطلب الرقابة على الأداء وفقا لمقاييس أو معايير محددة مرشدة للادارة ، بحيث يمكن عن طريقها أن تتعرف على ما تم انجازه فعلا ، وهل هذا القدر يحقق أهداف الخطة أم لا ؟ •• وهذه المعايير قد تكون مادية ، أى تمثل كمية معينة من المنتجات ، أو وحدات من الخدمات ، أو ساعات عمل للشخص ، أو أى وحدات نوعية •• الى غير ذلك •• كما يمكن أن تكون المعايير معنوية ، كما هو الحال اذا ما لجأت احدى الشركات لوضع خطط تتعلق برفع الروح المعنوية لدى عمالها لكسب مزيد من الولاء والانتماء الى الشركة •• ومما لا شك فيه أنه فى مثـل هذه الأحوال يصعب وضع مقاييس رقمية •

٢ ـ تقييم الاداء فى ضوء المستويات المقررة
Measuring Performance Against these Standards

لعل من أهم الأمور التى تيسر تقييم الأداء •• أى تقييم ما تم فعله من عمل ، ذلك الجهد الذى تبذله الادارة فى وضع مقاييس الأداء ••فان هذه المقاييس تعين على دقة قياس ماتم انجازه ، ويرى الكثيرون أن هناك أنواعا من الأعمال يصعب وضع مقاييس لها ، وبالتالى فان

تقييمها يعتبر على جانب كبير جدا من الصعوبة •• مثل تقييم الأداء لنائب المدير للشئون المالية ، أو مدير العلاقات الصناعية •

٣ ـ تصحيح الانحرافات
Correcting Deviations from Standards & Plans

الخطوة الأخيرة فى عملية الوظيفة الرقابية ، هى تصحيح الانحرافات •• وتعتبر عملية التصحيح هذه ضرورية لتحقيق الأهداف وفقا للخطة ، وعلى هذا الأساس فان القيام بها يكون سهلا اذا ما كانت الادارة قد اهتمت بوضع المقاييس أو المعايير المناسبة ، وذلك فى ضوء التنظيم المتكامل للمشروع ، على اختلاف أجزائه ، وتدرج مستوياته •

ولعل من المناسب أن نوضح أنه نظرا لكبر أحجام المشروعات ، واتساع نشاطها ، وتعدد العاملين فيها ، فانه يتعذر على الاطلاق القيام بالوظيفة الرقابية عن طريق الملاحظة •• ان تصور امكان ذلك يعتبر ضربا من الوهم •• لابد من الاستناد فى الرقابة الى أنماط أو معايير •• وهناك أساليب متعددة للتأكد من تقييم الأداء •• ان المقادير والمحتويات. المادية للسلعة يمكن تفصيلها تفصيلا شديدا •• ويمكن قياس معدل الانتاج بمعدل الدقيقة والساعة واليوم •• الخ •• ويمكن قياس التكاليف بأساليب متعددة •• ويمكن قياس دخل المشروع بأساليب متعددة منها مثلا مدى ما يحققه المشروع من أرباح •

وهناك اجماع على أن الرقابة هى صورة خاصة من صور التدخل فى المجال الادارى •• وهى ملازمة للمشروع حال تنظيمه ، وعند ادارته لتحقيق أغراضه ، وفى مراحله الختامية حين تتقرر التصفية •• والبعض يرى أن من أهم خصائص الرقابة :

١ ــ أنها لا تعتبر سلطة قائمة بذاتها Power وانما هى فرع خاص من فروع مطلق الاداره ومن ثم تكون الرقابة وظيفة
Control is a Function

٢ ــ وأنها غير مقصورة على مرحلة بعينها من مراحل مطلق الادارة .. وقد يبدو لأول وهلة أنها تكاد تكون وقفا على مرحلة التنفيذ ، وهذا غير صحيح لأن المنظم يدخل فى حسابه أن تكون الرقابة مكفولة فيما يتصوره من الأوضاع ، وفيما يقترحه من الخطط والسياسات .

وعند التنفيذ تؤتى الرقابة أثرها ، سواء أكانت سابقة أم لاحقة للأعمال الادارية .. وبانقضاء نشاط المشروع تظل الوظيفة الرقابيــة ماثلة فيما تتألف منه المراحل الختامية لحياة المشروع ، صيانة لرأس المال، أو لما يتبقى منه .

٣ ــ وأنها تقع فى المجال المعين الذي تنشط فيه الوظائف الرئيسية .. وكذا الوظائف المتفرعة عليها .

٤ ــ وأنها حاضرة فى جميع المستويات الادارية ، اذ نلمس آثارها فى كل من العنبر والورشة ومخزن الوقود ، كما نلمس آثارها محيطة بأعمال المديرين وبقرارات المساهمين .

وهكذا يتضح أن الرقابة ليست نشاطا مستقلا عن النشاط الادارى ، وانمــا هى جزء منه ، وانهــا تتداخل مع غــيرها من الوظائف الادارية فى مجــال واحد ، هو المشروع أو الوحدة الانتاجية .

اما طبيعتها فتتلخص فى أنها مجــرد استيثاق او تأكد دون القدرة على التنفيذ .

والقول بغير هذا يؤدى الى خلق المشـكلات ، وتوفير فرص الصدام بين المديرين والرقباء ، وهذا مالا يستقيم مع فكرة التنظيم ، وما يتنافى ايضا مع التزام المدير بنتائج فعله وأفعال مرؤوسيه .

وعن الرقابة تتفرع مفهومات ثلاثة ، وهى :

اولا ـ الوظيفة The Function

وهى فعل ايجابى يتخذ صورة التدخل فى المجـال الادارى ، وقد يصل الى حد الاعتراض ، أى منع القرار من أن يؤتى أثره ، ولكن هذا التدخل لا يقضى التزاما ولا ينشىء حقا ، وانما يستهدف مجرد التأكد من أن كلا من الحقوق والالتزامات يجد الأسانيد الـكافية .. وأن التنفيذ يجرى وفاقا للخطة المعتمدة .

ثانيا ـ الاجراءات The Procedure

وهى الخطوات التى تؤدى الى أعمال الرقابة ، مثال ذلك : طلب العطاءات تمهيدا لابرام عقد معين ، كعقد الشراء ، أو عقد المقـاولة . وفتح المظاريف علانية .. الخ .

ومن الأمثلة على الاجراءات الرقابية أيضا ، نقل الموظفين دوريا من أمكنتهم ، ومنع اشتغال أخوين فى قسم معين (وهذه قاعدة لا سند لها من التشريع ، ولكن اللوائح الخاصة للمشروعات تنص عليها أحيانا ، وليس فى ذلك خروج على قاعدة من قواعد النظام العام) والزام كل عضو من أعضاء مجلس الادارة فى شركات المساهمة بأن يقدم اقرارات كثيرة عما يملكه من الأسهم وما يملكه ذوو قرباه ، وما يبيعه منها أو يشتريه خلال السنة المالية .. الخ .

وواضح أن هذه الاجراءات لا تعدو أن تكون مجرد خطـوات عملية مفروضة فى مجالات محدودة ، بقصد تحقيق الرقابة .

ثالثا ـ الأدوات The Instruments or Aids

لما كانت الرقابة وظيفة تؤدى ، فانه لابد من أداة (أو من هيئة) تقوم بها ، وكل أداة يتخذها الرقيب لأعمال وظيفته فى المجال الادارى ، تعتبر عدته أو وسيلته للقيام بالواجب المفروض عليه ، سواء أكان عنصر الحيـاة Element of Life متوافرا أم غائبا .. وذلك ، أن من أدوات الرقابة ما هو من قبيل المعدات الرأسمالية ، كالعداد الخاص بكل آلة .. ووظيفته أن يحصى الانتاج لحظة بعد أخرى ، والساعة التى تسـجل الوقت عند الدخول الى المصنع أو المكتب ، وعند الانصراف .

ومن أدوات الرقابة أيضا هيئات Institutions مؤلفة من أشخاص طبيعيين ، وظيفتهم هى مجرد التحقق من انطباق التصرفات التنفيذية على الخطة المعتمدة ... وطبيعى أن تكون الخطـة ـ بدورها ـ فى اطار تجيزه اللوائح والقوانين .

ومن الهيئات سالفة الذكر ، ديوان المحاسبات فى التنظيم العـام لأجهزة الحكم ، ومجلس الرقابة فى بعض المشروعات التجارية والصناعية ... الخ .

العنصر السادس : التنسيق Coordination

ينبغى على المدير أثناء قيـامه بمهامه الادارية أن ينسـق أوجه النشاط المختلف الذى يدخل فى نطاق سلطته ، ويضطلع بمسئوليته ، وذلك عن طريق تحقيق عنصر التـوازن Balancing وعنصر التوقيت Timing .. فى اطار تكامل المشروع Integration .

فعنصر التوازن يستهدف تزويد أى جانب من المشروع باحتياجاته التى تحقق له مزيدا من الفعاليـة ، ومزيدا من التنسيق ، كما هو الحال مثلا اذا ما كانت الادارة التنفيذية فى أى مرحلة من مراحل مستوياتها داخل التنظيم ، تستشعر أنها فى حاجة الى خبرة استشارية فى موضوع من الموضوعات ، من أجل صالح العمل ، فحينئذ يصدر القرار بتزويد المرحلة التنفيذية بهذه الخبرة .

أما عنصر التوقيت ، فانه يتطلب أن يصدر القرار فى الوقت الملائم، دون أدنى تأخـير ، وذلك حتى يمكن السير فى العمل وفقا للطـريق المرسوم .. ومما لا شك فيه أن التأخير من شأنه تعويق العمل ، وبالتالى تعويق انجازات أخرى تعتمد على عمل هذه المرحلة ، فينبغى مراعاة التوقيت بحيث يتلاءم مع الاحتياجات المطلوبة ، فان هذا من شـأنه أن يسير بالعمل قدماً نحو تحقيق أهدافه .

أما العنصر الأخير وهو عنصر التكامل .. فانه يستهدف وحـدة المشروع ككل .. وهـذا يتطلب أن تحقق الادارة لـكل جزئية من جزئيات المشروع الامكانيات التى تساعدها على تحقيق أهداف الخطة الفرعية الموضوعة لها ، فى اطار الخطة العامة الكلية .. الأمر الذى ينبغى معه على الادارة أن تنسق باستمرار بين مجموع هذه الخطط الفرعية .. أى بين أوجه النشاط المختلف ، بحيث لا يختلف أى نشـاط من النشاطات عن المعدل المستهدف والذى ينبغى عليه انجازه .

ويرى « لويس أ. ألن[٧٣] Louis A. Allen » أن مـراعاة التوازن والتوقيت والتكامل فى التنسيق يعتبر ضروريا فى جميع المراحل ابتداء من مرحلة المقدم ، أى رئيس العمال .. الى مرحلة المدير العام .

وفيما يلى رأيه :

"Coordinating, in terms of timing, balancing, and integrating is as necessary at the foreman level as at that of the president."

وكما يرى أن معظم متطلبات التنسيق يمكن أن تتحقق تلقائيا اذا وضعت أهداف ، وسياسات ، وايرادات سليمة •• وكذلك تنظيم سليم•

"Most of this coordination will be accomplished automatically if sound objectives, policies, procedures, and organization are established."

ويهمنا أن نوضح أننا نشترك فى الرأى مع كثير من علماء التنظيم والادارة ، الذين يعتبرون التنسيق عنصرا أساسيا من عناصر العملية الادارية ، لأن من الأهداف الرئيسية للادارة تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلف وصولا الى أهداف المشروع •

الحاجة الى التنسيق Need for Coordination

تنبع الحاجة الى التنسيق من واقع الحياة ، التى تتميز بوجود الاختلافات الفردية بين البشر ، هذه الاختلافات تنعكس آثارها على شخصية فرد ، وتسهم فى تشكيله ، ومن هنا يكون لكل انسان رأى خاص ، ومن ذلك يحدث الاختلاف والتباين فى الآراء •• ومما لا شك فيه أن كل انسان تحركه دوافعه الخاصة ، الأمر الذى ينبغى أن يكون واضحا ومفهوما للادارة ، وينبغى أن تعمل على التغلب عليه عن طريق اتباع الأساليب التى من شأنها التقريب بين الآراء المختلفة ، وتوضيح الالتقاء الكامل بين المصالح الشخصية والأهداف العامة ، فمثل هـذا الالتقاء يخلق نوعا من الانسجام والتناسق ينعكس أثره على تحقيق أهداف المشروع •

اننا نؤكد أن من أسرع الوســائل لتحقيق التناسق ، وضــوح الهدف ، ليس فقط للمستويات القيادية •• بل ينبغى أن يكون واضحا ومفهوما أيضا للمرؤوسين ، لأن غياب هذا الوضوح لدى المرؤوســين يجعل كل فرد يتصرف على قدر تصوراته الشخصية ، وما يراه أنسب لمصالحه الشخصية •• الأمر الذى ينبغى أن تعمل الادارة على تلافيه •

مبادىء التنسيق Principles of Coordination

يرى البعض أنه ربما كانت « مارى-باركر فوليت Mary Parker Follet أول من ابتكرت فكرا بناءا عن « مفهوم التنسيق Concept of Coordination » حيث أنهـا فرقت "Sifted" بين المبــادىء والأساليب ، ووضحت الظروف التى يمكن عن طريقها تحقيق تناســق الجهــود "Synchronized Effort".

وفيما يلى نوضح بعض المبــادىء التى ينبغى توافرها لتحقيق التنسيق الجيد فى المشروعات •

١ ــ مبدأ الاتصال المباشر Principle of Direct Contact

يمكن تحقيق التناسق من خلال الاتصالات الأفقية التى تتم بين الأفراد أثناء العمل اليومى ، اذ أن طبيعة الأعمال تستدعى التقاء هؤلاء الأفراد وتبادل الأحاديث ، ومن خلال هذه الأحاديث تلتقى الأفكار أو تتباعد ، الأمر الذى ينبغى معه على الادارة أن تستفيد من هذه الحقيقة لكى تخلق جوا يساعد على تحقيق الفهم المتبادل بين الأفراد ، من أجل صالحهم الخاص وصالح المشروع •• فمثلا المنافسة التقليدية التى تجعل الطابع الذى يسود العلاقات بين موظفى ادارة المبيعات وادارة الانتاج ، يغلب عليها النقد المتبادل ، لدليل واضح على سوء التنسيق بين هاتين

الادارتين •• وينبغى أن يكون واضحا أن وجود مثل هذه الحالة ، انما يؤدى الى نوع من الارباك ، والارتباك ، لا يصلح معه اطلاقا اصدار تعليمات واجبة الطاعة على مسئولى الادارتين •• فمما لا شك فيه أنه يكاد يكون هنـاك اجماع بين علماء التنظيم والادارة ، أن الأوامـر والتعليمات لا تحقق تناسقا ، انما الاتصال المبـاشر بين ادارتين على مستوى واحد ، فى اطار من التعاون يسهم كثيرا فى تحقيق هذا التناسق •

٢ ــ اهمية تحقيق التنسيق فى المراحل المبكرة من وضع الخطط والسـياسـات

"Importance of Achieving Coordination in the Early Stages of Planning and Policy Making"

من الواضح جدا ، أنه ينبغى على الادارة أن تهتم منذ اللحظات الأولى بالتنسيق عند وضع الخطط والسياسات ، فمثلا قد تضـع الادارة خططا قصيرة الأمد ، دون أن تهتم بعلاقتها مع الخطط طويلة الأمد ، ومما لا شك فيه أن حدوث مثل هذا يعتبر خطأ كبير • ينبغى أن تكون لبنة فى صرح البنيان الذى تستهدفه الخطة طويلة الأمد ، ولعلنا لا نغالى اذا قلنا أنه فى كثير من الأحيان تضيع فوائد التخطيط نتيجة لاتخاذ قرارات عاجلة دون أن تتناسق مع الأهداف بعيدة المدى •

٣ ــ ارتباط وتفاعل جميع العوامل فى الموقف

"All Factors in a Situation are Reciprocally Related"

ينبغى أن يكون واضحا أن جميع العوامل التى توجد فى موقف معين ترتبط ببعضها •• وتتفاعل مع بعضها •• فمثلا اذا وجد شخصان (أ) ، (ب) يعملان سويا فى مكان ما ، فكل منهما يؤثر فى الآخر ، ويتأثر به •• وكليهما يتـأثران بمجموع العاملين فى هـذا المكان ••

والأشخاص الذين يعملون فى بحوث التسويق يتأثرون بالآخرين الذين يعملون فى ادارة المبيعات ، أو اتجاهات العاملين فى ادارة الانتاج أو الادارة المالية ... ينبغى اذن على كل ادارة أن تحصن نفسها عن طريق خلق جو من التعاون والارتبـاط مع الآخرين ، هذا الارتبـاط الذى تحكمه طبيعة العلاقات فى المشروع .. ومما لا شك فيه أن الادارة التى تعتقد أنها فى امكانها أن تحصر نفسها فى دائرة نشاطها الخاص ، ادارة خاطئة واهمة ، بل سرعان ما تجد نفسها وقد تعرضت لانتقادات بقيـة الادارات .

يتبين لنا مما سبق أن المبادىء الثلاث السابقة ، تؤكد على امكان تحقيق التنسيق عن طريق العلاقات الأفقية .. أى العلاقات التى بين أشخاص أو ادارات على مستـوى واحد .. اذا تعـاونوا .. واذا تشـاوروا .. واذا عملوا على أن يفهم بعضهم بعضـا .. وينبغى أن يكون واضحا لهؤلاء جميعا أن اصدار الأمر اليهم من السلطات الأعلى بأن « ينسقوا » انما هو أمر غير واقعى ولن يحقق شيئا وعديم القوة !.

"The Line Officer's Dictum "Coordinate" is Both Unrealistic and Unforceable".

الاساليب الفنية للتنسيق "Techniques of Coordination"

هناك أساليب وطرق متعددة لتحقيق التنسيق فى المشروعات ، مع ملاحظة أن مجتمعنا الدولى المعاصر فى تطور دائم ، والتقدم التكنولوجى المذهل فى عالم اليوم أدى الى وجود شبكات مترابطة من المشروعات ، بحيث يمكننا القول أنه مع كل يوم .. بل مع كل ساعة هناك حاجة للمعرفة عن المزيد الذى يجد ويستحدث،وأن يتم تبادل دائم للمعلومات، وأنه لا توجد حدود يتم عندها تبادل هذه المعلومات .. الأمر الذى

ينبغى معه تحقيق التنسيق •• وخلق نوع من التكيف بين أفراد القوى العاملة بعضهم ببعض •• وبينهم جميعا ومقتضيات التطور الذى يتطلعون اليه •• فاذا كان الأمر كذلك •• فان هناك بعض الوسائل أو الأساليب لتحقيق هذا التنسيق ، نلخصها فيما يلى :

١ ـ المشرف "The Supervisor"

يعتبر المشرف أقدم أدوات التنسيق ، حيث أنه بحكم اشرافه المباشر على مرؤوسيه ، يهتم بالدرجة الأولى بسيادة المناخ الملائم الذى يتم فيه العمل ، وهذا يتطلب منه أن يتأكد من حسن علاقاتهم بعضهم ببعض ، وكذلك حسن علاقات مجموعته التى يشرف عليها مع المجموعات الأخرى ، وتوفير حسن العلاقة يتطلب منه أن يشرف بنفسه على القيام بجهود التنسيق ، فعليه أن يقوم بالتوجيه المناسب فى هذا الشأن ، ويوضح لهم مبادىء التنسيق ، مبينا الأمثلة العملية على حسن تطبيقها ، مجريا الاختبارات اللازمة لتحديد درجة الانسجام •

٢ ـ نطاق الادارة ، والتنظيم السليم
"Span of Management and Sound Organization"

يعتبر نطاق اشراف الادارة ، أحد المواضيع الهامة التى تتناولها البحوث الادارية ، ومن بينها تحديد عدد المرؤوسين لكل مشرف •• ومن المعروف أن المشروعات كبرت أحجامها ، وزاد عدد العاملين فيها زيادة كبيرة ، الأمر الذى ترتب عليه وجود عدد كبير من المشرفين ، يشرف كل واحد منهم على مجموعة خاصة به •• هذا التعدد فى المجموعات ، والذى ترتب عليه تعدد للمشرفين ، يتطلب وضع تنظيم سليم ييسر مهمة التنسيق •• بل أنه يعتبر من الأدوات الهامة فى هذا الشأن •• وينبغى على الادارة عند وضعها لأى تنظيم أن تراعى توافر

مبادىء التنسيق حتى يكون هذا التنظيم جيدا .. ومن متطلبات مبادىء التنسيق التى ينبغى توافرها فى التنظيم ، أن يحدد التنظيم بوضـوح أهداف وأعمـال كل مجموعة من هذه المجمـوعات ، وعلاقة مختلف المجموعات العاملة بعضها مع بعض فى المشروع .. والتأكد من احداث التفاعل اللازم بين هذه المجموعات ، بحيث يحقق هذا التفاعل الانسجام التام ، وهذا يؤدى الى سهولة تنسيق أوجه النشاط المختلف .

٣ ـ الاتصالات المكتوبة ، واستخدام اجهزة الاتصال الميكانيكية الحديثة

"Written Communications, and Modern Transmission Mechanical Devices".

هناك اجماع بين علماء التنظيم والادارة فى العالم ، على أن أهم وسائل الاتصال من أجل تحقيق الانسجام والتنسيق داخل المشروع ، وسيلة الاتصال المباشر .. غير أن هذه الوسيلة يعوزها وسائل أخرى اضافية تعززها وتدعمها ، وتعينها على تحقيق أهدافها ، هذه الوسائل الأخرى الاضافية تتمثل فى الاتصالات التى تتم عن طـريق الكتابات الشخصية التى تصدر الى المرؤوسين ، ومن متطلبات طبيعة العـلاقات داخل المشروع ، ضرورة تبادل الرأى .. أو وضوح السبل أمامهم ، حتى يسير الجميع فى طريق واضح المعـالم ، يدعمه الفهم المبـادل ، والمعرفة المتبادلة .. وتتمثل هـذه الاتصالات المكتـوبة فى توضيح الاجراءات أو ارسال المنشورات الدورية ، أو كتابة التقارير المناسبة لتى تتعلق بموضوع معين .. الخ . وكذلك استخدام أجهـزة الاتصال الميكانيكية الحديثة ، التى تيسر مهمة نقل الأفكار ، وتوضيح كثير من الأمور ، وقد تعددت وتنوعت فى الآونة الأخيرة ، بحيث لا تقف أمام سرعة توصيل المعلومات أبعاد أو مسافات ، ومما لا شك فيه أن متطلبات

العصر الحديث تتطلب ضرورة تدريب القوى الوظيفية على هذه الوسائل الحديثة .. حتى يمكن أن يستفيدوا منها فى التعبير عن آرائهم ، وبمثل ذلك يمكن توصيل المعلومات رغما عن عدم وجود الاتصالات المباشرة ، وهذا من شأنه أن يعرف الرؤساء رغبات مرؤوسيهم ، دون أن يتسبب ذلك فى اضاعة وقتهم .

٤ ــ اجتماعات الفريق Group Meetings

لعل هذه الوسيلة ، وسيلة اجتماع الرئيس مع الفريق الذى يشرف عليه،تعتبر من أفضل الأساليب فاعلية فى تحقيق الانسجام بين المرؤوسين، وتنسيقا لجهودهم ، ان هذه الوسيلة تمثل جانبا من الجهد الأساسى الذى ينبغى على الرئيس أن يبذله لتحقيق الترابط بين مجموعة الأشخاص الذين يعملون تحت اشرافه والذين يعملون سويا ، وتربطهم ببعضهم اهتمام مشترك .. ولعل الطابع الذى ينبغى أن يغلب على هذه الاجتماعات طابع الأسرة فى نطاق العمل الرسمى . لا ينبغى أن يدعو الرئيس الى هذه الاجتماعات وفى ذهنه شيئا يريد أن يفرضه على المرؤوسين .. أنه لو فعل ذلك ، فانه سيشتهر بين مرؤوسيه بأنه ديكتاتورى النزعة ، أوتوقراطى الأسلوب .. وهذا للأسف الشديد يدفعهم الى أن يكونوا سلبيين .. لن يشتركوا اطلاقا فى المناقشات ، بل انهم سيحضرون تلبية لمتطلبات الاجراءات الرسمية التى تعطى الرئيس حق الدعوة الى مثل هذا الاجتماع .. وهم يطيعون .. ويحضرون ولكن بأجسامهم فقط .. أما عقولهم فستكون غائبة ، غائبة لأن الرئيس بفرضه آرائه عليهم مرات متكررة ، قد عطل ملكة التفكير فيهم ، ومما لا شك فيه أنه قد تجد أمور يعانى منها نتيجة لفرضه مثل هذا الأسلوب.

ان الرئيس الممتاز ينبغى أن يترك أثرا فى مرؤوسيه أنه بالتقائه بهم

يفيدهم .. وكذلك هو شخصيا يستفيد منهم .. ان مثل هذا الأسلوب يحفز المرؤوسين الى الاستعداد دائما قبل حضور هذه الاجتماعات ، لأنهم يعرفون أنهم قد يسألوا .. وأن مناقشتهم البناءة تدخل فى تقديرهم عند الرؤساء .. ان ديمقراطية الاجتماع التى تتمثل فى تبادل الرأى والاشتراك فى المناقشـات تمهيدا لاتخاذ القـرار المناسب والأسلوب المناسب ، تغرس فى نفوس الأعضـاء وعقولهم ، أن القـرار قرارهم ، والأسلوب أسلوبهم ، فعليهم اذن أن يجدوا .. ويجتهدوا .. من أجل نجاحه ، وهكذا يتحقق التنسيق .. وبالتالى الأهداف .

ولعل من المناسب أن نوضح ونحن نتكلم فى موضوع الأساليب التى تتبع لتحقيق التنسيق ، أنه فى خلال الحرب العظمى الماضية ، لجأت الشركات فى سبيل التنسيق بين الجهود المختلفة الى خلق ما أطلقـوا عليهم « رجال اتصـــال Liaison Men » وما زالت بعض الشركات تمارس هذا الأسلوب ، غير أن التطورات الحديثة تنصح بأنه لا مانع اطلاقا من استخدام هذا الأسلوب ، بشرط أن يكون مؤقتا .. ولا يكون له طابع الدوام ، لأن الاعتماد عليه فقط يحمل فى طياته معنى سوء التنظيم .

وأخيرا ينبغى أن يكون واضحا أمام الباحثين فى العلوم الادارية ، أن من أهم الجهود التى تقع على عاتق الادارة تحقيق التناسق بين جميع الأفراد الذين يعملون فى مختلف أوجه النشاط للمشروعات ، فان هـذا التناسق من أهم الوسائل التى تستخدم فى تحقيق أهداف المشروع ، بل أن كثيرا ممن كتبوا فى موضوع الادارة يعتبرون التنسـيق وظيفة أساسية من وظائفها ، وقد نكون أكثر دقة اذا اعتبرنا التنسيق بالنسبة للادارة الروح التى تشيع فى جميع أعمالها وتحقق الانسجام بين الجهود الفردية التى تتعاون على خدمة أهداف الجماعة .

ومن أهم العوامل التى تساعد على تحقيق التنسيق أن تعمل الادارة على أن تفهم القوى العاملة أن هناك مصالح مشتركة بينها وبين مصالح المشروع •• وهذا يتطلب الفهم الكامل لأهدافه وأغراضه •

والتنسيق الجيد يعتمد اعتمادا كبيرا على الدقة فى رسم الخطط والسياسات ، وتوزيع المسئوليات وتحديد العلاقات ، واختيار الكفايات الفنية والادارية التى تشرف على نشاط المشروع • كما يتوقف على القدرة والكفاية والاحاطة الشاملة التى ينبغى أن يتصف بها من تقع على عاتقهم مسئولية الادارة •

ويفرق الأستاذان O Donnel, Koontz بين التنسيق الجيد والتنسيق الممتاز Excellent Coordination فيعرفان التنسيق الجيد بأنه الذى يزيل المواقف الحرجة Critical Points فور ظهورها أما التنسيق الممتاز فهو الذى يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها •

وهكذا يتبين مما سبق أن التنسيق يتطلب بذل جهود متواصلة لتحقيق التوازن بين مختلف أوجه نشاط المشروع ، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الادارية •• وتؤدى القوى العاملة أعمالها فى توافق كامل وانسجام تام ، فان ذلك يؤدى الى تحقيق أهداف المشروع بأعلى قدر ممكن من الكفاية •

دعائم الوظائف الادارية

Foundations of Managerial Functions

السـلطة Authority

السلطة هى حق اصدار الأمر[٧٤] الى الآخرين •• وحق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذى يعتقده من يملك السلطة أنه لصالح أهداف المنشأة أو الأهداف الفرعية •

" Authority is the power to command others, to act or not to act in a manner deemed by the possessor of the authority to further enterprise or departmental purpose ".

ويعتبر ج•د• مونى[٧٥] J. D. Mooney ، أن السلطة « هى القوة التنسيقية العليا » The Supreme Coordinating Power ، ويرى أن هذه السلطة التنسيقية ينبغى أن تكون فى مكان ما فى التنظيم ، اذا كان هناك اصرار على تحقيق الأهداف الداخلية •

ويرى بعض العلماء[٧٦] ، أنه فى كل مجتمع من المجتمعات ، تتميز بعض النعاصر باستعداد فطرى لتولى القيادة Leadership ، ويبقى بعد ذلك للكثرة أن تتبع ما يلقى اليها من أوامر وتوجيهات •• وفى النفس البشرية استعداد للطاعة ، يقال له Followership وتجد هذه الظاهرة أصولها العميقة فى الأدوار التى يمر بها الانسان ككائن حى يتـأثر بما حوله ، وهو منذ النشأة الأولى يستجيب لمن هو أقدر منه •

هكذا يبدأ الطفل يستجيب لوالديه ، ثم لأهله ولأترابه ممن هم أوسع حيلة وأوفر حظا من التجربة •• كما يستجيب فى مراحل التعليم

لتوجيهات معلميه ، ومن ثم فان الاستعداد للاستجابة يتأصل فى نفسه بحيث يطمئن الى تلقى الأوامر وتنفيذها •• وأيا كان المستوى الذى يصل اليه الفرد . فانه لا يستطيع أن يتخلص من استعداده الفطرى للاستجابة أو للطاعة ، ولكن الأفراد يتفاوتون فى ذلك ، كما يتفاوتون أيضا فى تقدم الصفوف وقيادة من هم أكثر منهم استجابة •

ومن ثم نجد فى كل مجتمع قيادة يتحمل عبئها قلة مميزة ، وطاعة من الكثرة الغالبة ، وبهذا تنتظم الجهود الجماعية حال توجيهها لتحقيق غرض مشترك •

الا أن هذا القول لا يقبل على اطلاقه . بل يخضع لقيود متعارف عليها ، وهذه بدورها ظاهرة فطرية فى كل مجتمع •• اذ الأصل فى تجمع الناس أن يهدف الى تنظيم انطلاق الطاقات •• مع وضع الضوابط التى تحكم السلوك الظاهرى لكل منهم •

ويقال لهذه الضوابط : عرف ، وقاعدة ، ونظام ، وقانون ، على خلاف بين هذه المفاهيم ، وانما الفكرة التى تنتظمها جميعا هى فكرة واحدة •• تتلخص فى ضبط السلوك الظاهرى للفرد حتى لا يخرج على ما ارتضته الجماعة •

القيادة اذن قدرة يتميز بها فريق من الناس ، ومن مقتضياتها أن تكون للقائد ولاية على من يتبعه ، وتعرف هذه الولاية بتعبير اصطلاحى يقال له « سلطة » ويرى بعض أساتذة ادارة الأعمال ، أن السلطة حق وقدرة على ممارسة هذا الحق Right and Power •• وهو رأى حسن •• كما يرى هذا البعض أيضا أن السلطة قد تواتى الشخص بتدبيره وسعيه ، كما تجىء اتفاقا أو مصادفة فى بعض الظروف •• فان

أحسن القيام عليها فانه يحتفظ بها ، وان لم يرزق ملكة القيادة فقـد السلطة •• وفى عبارة المؤلفين Peterson & Plowman قولهما :

" Authority is inherent in leadership. If by nature, accident, indolence, or force of circumstances, one lacks the qualities of leadership authority will not be his to exercise ; or if, perchance, it is assigned to him, it will soon be taken away. But, on the other hand if he does have ability, he will demonstrate the truth of the assertion that "authority gravitates to him who can". This is simply one way of describing scalar position in the executive ranks of management".

هذا هو المفهوم الشامل للسلطة ، الا أنها أيضا قد تحمل على أنها مظهر من مظاهر السيادة •• وعندئذ يضيق المعنى حتى يقتصر على ما تمارسه الدولة من حقوق على رعاياها •• ويقابل ذلك مسئولية الدولة عن تبعاتها المعروفة •

ويرى البعض ــ ونميل لهذا الرأى ــ أن يقتصد المشتغلون بادارة الأعمال فى استخدام هذا اللفظ « سلطة » وأن يحلوا محلها ــ ما أمكن ذلك ــ كلمة الاختصاص •• فتقول هذا من اختصاصى •• بدلا من قولك هذا فى سلطتى •• وأن كان القول الأخير لا يجافى الصواب تماما، ولكن فيه مبالغة فى وصف ما بين المستويات الادارية من علاقات •

السلطة فى ادارة الأعمال :

هى ولاية للرئيس على مرؤوسيه ، ومن أهم مظاهرها أن يــكون للرئيس على المرؤوس مكنات ثلاث ، هى :

ــ حق الاشراف بقصد التوجيه ، قبل التنفيذ •

ــ حق تقدير العمل بعد انجازه ، بالاقرار أو بالتعديل أو بالالغاء•

ـ حق الحلول والاحلال ، فللرئيس أن يتولى تنفيذ العمل الذى كان مسندا من قبل الى أحد مرؤوسيه ، وله أيضا أن يحل بعضهم مكان بعض •

ومفروض أن الهدف من مباشرة هذه الحقوق ، هو انتظام سير العمل ورفع مستوى الكفاية الانتاجية للجهاز الذى يشرف الرئيس عليه ، سواء أكان هذا الجهاز اداريا خالصا أم فنيا ، كما فى المصانع والمعامل •

وفى ادارة الأعمال ، نرى تطبيقا خاصا لمفاهيم مستقرة فى مجالات أكثر شمولا • فليس فى ولاية الرئيس على مرؤوسيه جديد من حيث الرأى ولا الاجراءات ، وانما فى تنظيم العلاقة بينهما مجرد تطبيق لقواعد مقررة فى بعض العلوم •

فيقال مثلا أن الأمة مصدر السلطات ، ولكن الأمة لا تستطيع عمليا ممارسة هذا الحق على صورة مجدية ، ولذلك تختار ممثليها ومنهم تتألف هيئة نيابية كمجلس الأمة أو البرلمان أو مجلس العموم •• بصرف النظر عما اذا كانت الهيئة النيابية واحدة أم أكثر ، اذ هذه تفصيلات لا تمس الجوهر •

ويمكن لكل رئيس فى اى مرحلة من مراحل المستويات الادارية ، ان يتعرف على كيفية ممارسة السلطة التى منحت له ، عن طريق دراسة الأسلوب الذى مورست به هذه السلطة من قبل ممن له هذه السلطة ، ففى المشروع الصناعى مثلا ، يستجيب ويستمد المشرف الصناعى سلطاته من المراقب .. والمراقب من مدير المصنع .. ومدير المصنع من نائب المدير العام .. ونائب المدير العام من المدير العام .. والمدير العام من مجلس الادارة .



لكل مستوى من المستويات القيادية سلطاته ... والتنظيم السليم يقتضى تفويض بعض السلطات الى المستويات العاملة حسب قدرتها وميولها واستعداداتها وكذلك .. معـرفة حدود السلطة بين كل مرحلة ومرحلة من مراحل التسلسل القيـــادى .

وليكن ملحوظا انه لا يوجد رئيس فى هـذه الأيام ، وفى هذا العصر ، يستند فقط الى وزن سلطته الرسمية لكى يحفز العمال على أدائهم لأعمالهم .

" No superior in this day and age should rely salely on the weight of his formal authority to motivate workers to perform their jobs ".

غير أن هذا لا يمنع اطلاقا من أن يواجه الرئيس بعض الظروف والمواقف التى يرى الرئيس نفسه فيها مضطرا لاستخدام سلطته الرسمية .. وينبغى أن يكون واضحا ومفهوما أن مثل هذه الظروف أو تلك المواقف ان هى الا حالات استثنائية وليست قاعدة بأى حال من الأحوال .

كما ونوجه النظر الى أن التطبيق السليم للسلطة يتطلب حسن تفويضها .. وتوزيع المهام والواجبات على المرؤوسين .. بل ان كثيرا من الباحثين فى علم التنظيم والادارة يقررون أن من أهم أساسيات اقامة تنظيم سليم .. حسن استخدام عنصر تفويض السلطة .. كما يقررون أنه من الصعب على الانسان أن يتكلم عن أى تنظيم فى المشروع ، ما لم تكن هناك ممارسة لتفويض السلطة .. ومما لا شك فيه أنه لا يغيب عن الأذهان أن هناك بعض المشروعات يطلق عليها ((منظمات الرجل الواحد ، One-man Organizations)) . وللانسان أن يتصور ماذا يحدث لهذه المشروعات لو غاب هذا الشخص عن ادارة المشروع لسبب أو لآخر .. فلنفترض أنه مرض وظل فترة طويلة طريح الفراش .. أو فلنفترض أنه مات وهذا أمر حتمى على كل انسان .. أو فلنفترض أن هناك مغريات مادية ووظيفية ومعنوية عرضها عليه منافسون ليجتذبوه اليهم وقبلها وترك المشروع ..

الى غير ذلك من الأسباب .. ماذا سيحدث للمشروع ؟
الاجابة معروفة .. غالبا ما يكون الانهيار
Usually Collapses.

وليكن واضحا لنا جميعا •• أنه من وجهة النظر التنظيمية ، فان مشكلة تفويض السلطة ليست فى منحها •• انما المسألة هى : ما هو القدر من السلطة الذى يمكن تفويضه للمرؤوسين فى مختلف المراحل التنظيمية •

وعلى أى حال ، فان أى رئيس عليه دائما أن يكون على استعداد لتفويض السلطة الى معاونيه •• والى مرؤوسيه ، وليكن دائما حسن النية ويفترض أن مرؤوسيه لديهم الاستعداد والرغبة والقبول لهذا التفويض •• وقد يواجه الرئيس فى بعض الأحوال بظروف ومواقف يجد فيها أن المرؤوس على غير استعداد •• أو غير موافق على قبول وممارسة السلطة التى ستمنح له •• حتى وان ترتب عليها انتقاله الى مركز أعلى نسبيا !! •• أو قد يجد الرئيس نفسه فى بعض الأحوال أنه غير راغب فى تفويض السلطة الى مرؤوسيه ، وذلك نتيجة لتقديره الخاص بأن المرؤوسين لم يصلوا بعد الى مستوى من النضج والمهارة يطمئنه على تفويض سلطاته !! •• غير أنه ينبغى أن يكون واضحا •• أيا كانت الظروف •• وأيا كانت الأحوال •• فان مثل هذا المدير سيجد نفسه فى حلقة مفرغة Vicious Circle •• وقد يعتذر هو شخصيا عن ذلك بقوله ، أنه لا يمكن تفويض السلطة الا اذا دربنا مقدما من سنمنح له هذا التفويض •• ثم يجد من يرد عليه قائلا •• وكيف يمكن أن ندرب انسانا على شىء مالم نمنحه تفويضا بممارسة هذا الشىء ؟! •• مما لا شك فيه ، أنه فى مثل هذه الأحوال ، يحسن التدرج فى منح تفويض السلطات •• هذا التفويض التدريجى يزيد من خبرتهم ••

ويزيد من قدرتهم •• ويجعلهم فى خطوات وئيدة تدريجيـة مؤهلين لممارسة السلطات التى تمنح لهم على وجه مرض •• وعلى كل رئيس أن يفهم جيدا أنه مالم يتخذ هو الخطـوة الأولى ، فسيجد نفسـه فى مشكلة عدم وجود القوى الوظيفية القادرة التى تعاونه فى تحمل التبعات على أفضل وجه ممكن •

المسـئولية Responsibility :

تنبع المسئولية كما يقول « كونتز ، وأودونل » من العـلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، والرئيس فى هذه الحالة مثلا المدير ، يـكون له الحق فى أن يطلب خدمات معينة من شخص آخر •

" Responsibility arises from the superior — subordinate relationship, from the fact that someone, in this case, a manager, has the authority to require specified servicces from another person ".

أى أن المدير يطلب •• ومعنى يطلب أنه يستخدم سلطته فى أن يطلب من الآخرين خدمات معينة •• وبذلك يحمل الآخرين مسـئولية أداء هذه الخدمات على الوجه المطلوب •

وينبغى أن يكون واضحا أن المسئولية هنا واجب •• ومن هـذا المنطـق ، فان المسـئولية لا تفـوض Responsibility cannot be delegated •• يترتب على ممارسة السلطة اذن أن يـكون صـاحبها مسئولا ، كذلك يمكن القول بأن الحق يقابله واجب •• ويصدق هذا النظر على المجتمع الكبير وعلى الدوائر الخاصـة •• ومن ثم نرى فى الوحدة الانتاجية طبقات ادارية يعلو بعضها بعضا ، ولكل منها قدر من السلطة يقابله قدر مناسب من الواجبات •

وحين يدرك كل عضـــو عامل فى الوحـــدة[٧٧] الانتاجية ضرورة سلوكه على هذا النحو ، فانه عندئذ يقدر المسئولية ويرعاها .. لا فرق فى ذلك بين المســتويات الادارية ، ولئن كانت المســئولية فى الطبقات الوسطى وما دونها واضحة تماما فى بعض عناصر السلوك،كالطاعة مثلا، فانها واضحة أيضا ـ على شىء من التأمل ـ فى أعلى المستويات .

فالمدير العام مسئول أمام عضو مجلس الادارة المنتدب ، وهــذا بدوره مســئول أمام مجلس الادارة .. وهذه الهيئة مســئولة أمام الجمعية العمومية للمساهمين .

ولكن هل تعتبر هذه الهيئة العليا (الجمعية العمومية) فوق كل مسئولية لأنها تجىء من فوق جميع المســتويات الادارية فى المشروع المتخذ شكل المساهمة ؟.

الواقع أنها مسئولة عن قراراتها وما يترتب عليها من آثار ، تجاه الموظفين والعمال ، وتجاه المساهمين بوجه عام (اذ لا يشترك معظمهم فى اصدار القرارات) وتجاه الدولة بما لها من ســيادة ، وتجاه الرأى العام .. هذه اذن مسئوليات تتحملها الجمعية العمومية فى مستويات عاليــة .

وهكذا يتضح أن المسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفى كل تنظيم راشد .. تتناسب المسئولية مع السلطة .

وهناك من يضيف الى جانب مفهوم المسئولية .. مفهوم آخر هو مفهوم المساءلة .. ومن بينهم مثلا « بريك Brech »الذى يقول : « تبدأ العملية الادارية عندما يفوض أحدهم الآخر فى تحمل مسئولية بعض أعماله ، ويعتبره عرضة للمساءلة عن النتائج » .

"The process of managing has its beginning when one man delegates responsibility for some of his work to another and holds him accountable for the results".

اذ أن المسئولية تبدأ أولا من تفويض السلطة من الرئيس لأحد المرؤوسين ، بأداء مهام معينة .. على وجه معين .. وقبول المرؤوس لهذه المهمة وموافقته على أدائها بالأسلوب الذى قرره الرئيس ، يعتبر موافقة على تحمل مسئولية أداء هذا العمل بالأسلوب الذى طلب منه أداءه . وبغير قبول تحمل هذه المسئولية ، لا يمكن أن يكون هناك تفويض للسلطة ، فكما أوضحنا سابقا أنه ينبغى أن يكون هناك تناسب بين السلطات والمسئوليات .. بل انهما مرتبطان ببعضهما ارتباطا شديدا .

"The terms responsibility and authority are closely related to each other".

« والمسئولية هى عبارة عن التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقا لما يريده الرئيس » .

"Responsibility is the obligation of a subordinate to perform his duties as required by his superior".

وهناك من يقرر أن المسئولية تمثل اتفاق[٧٨] تعاقدى يرتضى فيه الموظف أداء واجباته فى مقابل المكافأة التى يتقاضاها كما هو الحال اذا ما أعطى شيك بقدر معين من المال مقابل أدائه لهذه الوجبات .

"Responsibility recognizes a contractual agreement in which the employee agees to perform his duties in return for rewards. sueh as a paycheck".

ويركزون على أن أهم حقيقة ينبغى أن تتوافر فيما يتعلق بقبول المسئولية .. هى تأكيد المرؤوس على قبوله لما عهد اليه من مهام وواجبات .



ليكن واضحا لنا جميعا .. انه من وجهة النظر التنظيمية ، فان مشكلة تفويض السلطة ليست فى منحها أو عدم منحها ... انما المسألة هى : ما هو القدر من السلطة الذى يمكن تفويضه للمرؤوسين فى مختلف المراحل التنظيمية .

ان الرئيس يستطيع ان يفوض سلطات معينة لاحد مرؤوسيه ، ولكنه لا يستطيع اطلاقا ان يفوض

احدا بمسئوليته الخاصة التى تدخل اساسا فى نطاق واجبات وظيفته .. فمثلا اذا فوض الرئيس بعض المرؤوسين فى أداء واجبات معينة ، فان له حق مساءلتهم عن حسن أداء هذه المهام .. الا أن هذا لا يعفيه اطلاقا من مسئوليته الخاصة امام من هم اعلى منه فى سلم السلطات والمسئوليات عن حسن اتمام هذه الواجبات وفقا للخطة الموضوعة .. أو بمعنى أوضح ، فان الرئيس حينما يفوض المرؤوسين لبعض المهام ، فانه يظل مسئولا عن جميع الأعمال التى يقوم بها المرؤوسين الذين فوضوا بالسلطات لأداء هذه المهام وهذه الواجبات .

وبما أن المسئولية هى التزام المرؤوس بأداء الواجبات المفوضة اليه .. فانه يعتبر بمثابة مدين بأداء هذا الالتزام الى الرئيس الذى فوضه به .. ومن هنا نكرر الحقيقة التى ينبغى أن تكون واضحة وهى أن الرئيس هو وحده الذى يعتبر مسئولا أمام رؤسائه دون أن يكون له الحق فى أن يعتذر بأنه فوض أحدا فى الجوانب التى قد يكون فيها بعض الاهمال ، وذلك لأن من سلطة الرئيس حسن اختيار من يوزع عليهم المهام والواجبات المختلفة .

ولعل هذا المفهوم تكون له بعض المضايقات أو بعض القلق بالنسبة لبعض الرؤساء ، ولكن ينبغى ان يكون واضحا ايضا أن للمسئولية تبعاتها ، وان للوظائف القيادية وزنها .. الأمر الذى ينبغى أن يتفهمه الرؤساء وأن يكونوا على استعداد كامل لقبول وتحمل تبعات هذه الوظائف القيادية ، وان يكونوا على استعداد للمساءلة عن نتائجها وتبعاتها .

وبالطبع ينبغى أن نأخذ فى الحسبان واقع الظروف التى نفوض فيها السلطات ، فمن الممكن مرة بعد أخرى أن يعيد الرئيس تفويض

سلطاته لشخص معين بالذات اذا اطمأن لحسن أدائه لهذا العمل ، وعلى وجه الخصوص اذا كانت دراسته الدقيقة لمختلف المرؤوسين الذين يعملون تحت قيادته ، تؤكد أنه ليس من بينهم من يستطيع أن يرقى الى مستوى المسئولية وحسن أداء المهمة التى يرغب الرئيس فى أدائها على أحسن وجه ممكن ، والتى قد تتكرر نظرا لظروف العمل .

غير أنه ينبغى أن يكون واضحا ان اى رئيس لا يتصور أنه فى امكانه ان يسير فى عمله من ناحية تفويض السلطات بحيث يكرر تفويض السلطات لمهام معينة لأشخاص معينين بالذات باستمرار .. لا يتصور ان فى امكانه تحقيق ذلك الى مالا نهاية ، وأن سلطاته مطلقة فى هذا الشان : وذلك لأن كل رئيس يتطلع الى مركز قيادى فى مرحلة أعلى .. ومما لا شك فيه انه يدخل فى تقدير شخصية الرئيس عناصر كثيرة منها الجهد الذى يبذله من اجل تدريب المعاونين والمرؤوسين له ، حتى يمكن أن يصلوا الى المستوى الذى يمكنهم من تولى تبعات اكثر ومسئوليات اكبر ، حتى يمكن ان يشغلوا المراكز القيادية التى تخلوا بترقية رئيسهم الى المركز الأعلى .

من هنا ينبغى ان يكون واضحا ومفهوما ان الرئيس عندما يكرر تفويض سلطاته لنفس الشخص ، ان هذا قد يكون محسوبا عليه فى يوم من الأيام ، وان حسن الادارة يقتضى منه دائما ان يدرب الآخرين حتى وان ادى هذا الى مزيد من تعبه ومن جهده ومن عرقه ، وذلك لأن هذا الجهد الذى يبذله سيكون حتما سبيله الى ان ياخذ طريقه صعدا الى المراكز القيادية .



أيا كانت الظـــروف .. وأيا كانت الأحوال ينبغى على من يتولى وظيفة رئاســـية أن لا يترك مكانه حتى وان كانت المناسبة الذهاب الى اجتماع من الاجتمـاعات الا ويعين شخصا مسئولا عن الاشراف مكانه فقد تجد ظروف يتطلب الأمر فيها الرجوع الى مسئول

كما وينبغى أن نوجه الأنظـار ٠٠ الى أن تصريف الأمـور ٠٠ والتنظيم الداخلى للمشروعات ، وتحقيق أسـلوب أمثل لاتصـالات

العمل ، كثيرا ما يتطلب أن يحضر الرؤساء ، على اختلاف مستوياتهم القيادية والادارية بعض الاجتماعات التى تناقش فيها شئون المشروع ، أو المشاركة فى اتخاذ قرار معين ، الى غير ذلك من الظروف التى يترتب عليها أن يترك الرئيس مركزه الاشرافى .. فهل يتركه هكذا ويذهب؟.. كلا .. ينبغى على الرئيس اذا ذهب الى أى اجتماع أن ينيب شخصا فى الاشراف على العمل أثناء غيابه .. فهذا فضلا عن أن التنظيم السليم يفرضه ويتطلبه .. الا أننا أيضا لابد أن نتوقع ، أنه قد تجد ظروف طارئة .. يتطلب فيها الأمر أن يكون فى الموقع شخص مسئول .

شمول الوظائف الادارية

Universality of Managerial Functions

وحدة طبيعة الادارة :

أوضحنا من قبل أن عناصر العملية الادارية تتلخص فى التخطيط التنظيمى ، والتنظيم والتعيين مع التأكد من ملاءمة القوى العاملة للعمل، والتوجيه ، والرقابة ، والتنسـيق .. ثم أوضحنا أن عنـاصر العملية الادارة متداخلة فى بعضها ، بمعنى أن الذى يزاول النشاط الادارى قد يجد نفسه فى موقف يتحتم معه أن يزاول الوظائف الادارية فى الحال .. وينبغى أن يكون واضحا أن الوظيفة الادارية التى يقـوم بها المديرون واحدة فى مختلف المشروعات .. أيا كانت أحجامها ، أو تنوع أوجه نشاطها ، وكما يقول البعض ..

« يقوم المديرون باداء نفس الوظائف بغض النظر عن مركزهم فى الهيكل التنظيمى او نوع المشروع الذى يعملون فيه ، فانهم يؤدون نفس المهام فى حـدود قدراتهم الادارية ، سواء أكانوا مديرين عامين ، او مديرى ادارات ، او رؤساء عمال ، او مشرفين ، او مديرى هيئات حـكومية .. كل هؤلاء كمديرين ، يجدون انفسهم مرتبطين بانجاز الأعمال عن طـريق الأشخاص والاشتراك معهم .

وفيما يلى النص :

"Managers perform the same functions regardless of their place in the organization structure or type of enterprise in which they are engaged. Acting in their managerial capacity, presidents, department heads, foremen, supervisors, college deans, bishops, and heads of governmental agencies all do the same

thing. As managers, they are all engaged in getting things done with and through people."

ووقوع نشاط الوظيفة الادارية فى نطاق اختصاص المديرين ، أيا كانت طبيعة أو نوع المشروعات التى يعملون فيها •• وممارستهم لنفس هذه الوظائف •• هذا هو الذى نعنيه « بشمول الوظائف الادارية » •• ومن الجائز أن نسمع فى هذه الأيام عن بعض المديرين الذين يقومون ببعض الأعمال التى لا تدخل فى نطاق اختصاصهم كمديرين ، فينبغى أن يكون واضحا أن هذا لا يصبغ على هذه الأعمال صفة الأعمال الادارية، انها حتما ليست من أوجه النشاط الادارى المميز الذى يقوم به المديرون •• كما وقد نسمع العكس ، بعض الفنيين يقومون بمزاولة أوجه من النشاط خارج تخصصهم الفنى ، كأن يقوموا بمزاولة بعض أوجه النشاط التى يتعلق بالوظيفة الادارية •• هذا حتما لا يصبغ على الوظيفة الادارية صفة العمل الفنى !!•• كل فئة من هذه الفئات وفقا للتقسيمات العلمية لها خصائصها ، وتخصصاتها بحيث ينبغى أن لا تجور احداها على الأخرى !!•• ذلك اذا أردنا أن نسرع الخطى وأن نساير الثورة الادارية والعلمية المعاصرة •

ولعل من المناسب أن نوضح أن الظروف المحيطة فى أى بلد تحدد نوع النظام الاقتصادى السائد فيها ، وفى العالم الآن نظامان متناقضان يتمثل أحدهم فى الحكومات التى تسيطر على النشاط الاقتصادى وتمنع الملكية الفردية ، ويتمثل الآخر فى الحكومات التى لا تتدخل فى النشاط الاقتصادى ، وتسمح بقيام الملكية الفردية ••

وبين هذين النظامين توجد انظمة اخرى تتبعها بقية دول العالم •• ومنها نظامنا الذى يسمح بقيام الملكية الخاصة ويشجعها بشرط الا تكون مستغلة

أو انتهازية .. وهو من اجل ذلك يساعد على انتشار المنظمات التعاونية على أساس أنها نوع من الملكية الخاصة يضم فيها الأعضاء جهودهم الاختيـــارية لتحسين احوالهم الاقتصادية والاجتماعية .. وعلى ذلك فهي تهدف بطبيعة تكوينها الى القضـــاء على الاستغلال والانتهازية .

ومهما يكن من شيء ، فان طبيعة الادارة تـكاد تكون واحـدة فى مختلف المشروعات التى تقام فى ظل مختلف النظم ، بمعنى أن الحاجة الى تطبيق الوظائف الادارية وضرورة توفير عناصر الكفاية فى هـذه الوظائف ، ســواء فى المشروعات التى تعمـل فى النظم التى لا تعترف بالملكية الخاصة ، والمشروعات التى تعمل فى ظـل النظم التى تعترف بالملكية الفردية وتشـجعها . والمشروعات التى تقـام فى دول تعترف بالملكية الخاصة وتعمل على تنظيمها وتوجيهها بما يتفق والصالح العام ، وذلك عن طريق تكوين منظمات برأس مال مختلط من القطاع العـام والقطاع الخاص ، أو بوضع التشريعات المنظمة للقطاع الخاص ... فكل هذه المشروعات تستهدف زيادة الدخل القومى والارتفاع بمستوى المعيشة للأفراد والجماعات ، ولابد لنجاحها فى تحقيق أهدافها من كفاية الادارة ..

كذلك يجب على الجمعيات التعاونية ان تطبق فى مختلف الوظائف الادارية التى تحتاج اليها قواعـد الادارة العلمية شانها فى ذلك شان المنظمات التجارية الناجحة .

ومن الذين يؤيدون هذا الرأى وينادون به Brech فانه يقـــول : « .. على الرغم من أن الملكيـة فى الجمعيات التعاونية تختلف من حيث المبدأ عمـــا يكونعليه الحال فى المشروعات الأخرى ، الا ان الادارة

فيها تتم على صورة متشابهة لأى شركة تجارية ، وذلك من حيث أنها منظمات اقتصادية تعمل فى ظل منافسة حادة تستوجب عليها أن تساير التطـور العلمى وتطبق قواعد الادارة العلمية » .

ومفهوم وحدة طبيعة الادارة هو الذى أدى الى الثورة الفكرية الادارية ، وأن تجد هذه الثورة الفكرية نفسها فى هذه الأيام قريبة من تحقيق جهودها من أجل صياغة « نظرية للادارة قابلة للتعليم » .. بحيث تكون هذه النظـرية قابلة للتطبيق على شتى أوجه النشـاط الانسانى الادارى .

نظرية الادارة والجهود العلمية

سبق أن أوضحنا فى الفصل الأول ، بعض البحوث والدراسـات التى دارت حول « نظرية للادارة » .. وأوردنا بعض التعـريفات عن مفهوم النظرية ، ثم عرضنا للمدارس الادارية المختلفة ، نتيجة للفكر الادارى المتجدد ، الذى يحاول أن يضع الأسس والمبادىء التى تجعل من الادارة علما مستقلا بين العلوم الأخرى أو يضع نظرية للادارة قابلة للتطبيق على أوجه النشاط الادارى المختلف ، أيا كانت طبيعة هـذا النشاط ، ثم أوضحنا المدارس الفكرية الادارية وتطورها ، وأبرزنا لمحات عن هذه المدارس ، والتى منها المدرسة العلمية ، ومدرسة بحوث العمليات ، والمدرسة التجريبية ، ومدرسة العلوم السلوكية ، ومدرسة النظام الاجتماعى ، ومدرسة نظرية اتخاذ القرار ، والمدرسة الرياضية ، ثم أوضحنا مدى اسهام مديرى الأعمال فى نظرية للادارة .

ولعل من المناسب أن نوضح أنه بالاضافة الى ما ذكرناه ، فان هناك جهودا عديدة علمية كثيرة بذلها آخرون من المهتمين والمشتغلين بدوائر الأعمال ، من أجل ايجاد نظرية للادارة .

ولعل من الجهود الملحوظة التى ينبغى الاشارة اليها فى هذا الشأن، ذلك الجهد الكبير الذى بذلتـه « الهيئة المتحدة للتعليم الأمريـكى Consolidates ... American Teaching » •• وهذه الهيئة ، رغما عن أنها لم تبتكر مبادىء ادارية معينة ، الا أن الجهد الذى بذلته فى تجميع المعلومات التى صدرت فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والادارية، كان له أثر محمود لدى جميع الباحثين فى ايجاد نظرية للادارة ، حيث أن هذا الجهد وفر عليهم كثيرا من الجهد والوقت الذى كان سيبذل لو لم تكن مثل هذه المعلومات متاحة لديهم •• فمثلا أصدرت هذه الهيئة فىعام١٩٣١ كتابا بعنوان: "Handbook of Busness Administration" أشرف على تحريره و•ج• دونالد W. J. Donald •• الذى تولى فيما بعـد منصب نائب رئيس الجمعية الأمريـكية للادارة "American Management Associaton" •• ويكفى أن نوضح صورة لهـذا الجهد أن هذا المرجع يحتوى على ١٧٠٠ صفحة (ألف وسبعمائة) • وهذه الصفحات تتضمن خلاصة الفكر والتجارب التى قام بها أكثر من ٦٠٠ (ستمائة) من القادة الاداريين الذين يعملون فى شتى أوجه النشاط الصناعى والادارى ، وجميعهم بحثوا فى مجالات الادارة ، سواء من حيث المبادىء •• أو من حيث التطبيق •• هذه اشارة لابد منها نضيفها الى ما سبق أن ذكرناه ، مما كان له أثر كبير على الجهود التى تتابعت ، وبعض المراكز المتخصصة التى أقيمت ، والتى منها مثلا « مركز ييل للعمل والادارة Yale Labour & Management » ، والذى بذل بحوثا ودراسات عديدة لسنوات طويلة لتطوير نظرية السلوك فى التنظيمات الرسمية ، وبنيت هذه الأبحاث على عدة فروض منها : أن هناك نوعا من التضارب بين الفرد والتنظيم فيما يتعلق بالأهداف لكل منهما ، الأمر الذى يتحتم معه توجيه أفراد التنظيم وجذب انتباههم الى ما هو متصل بالتنظيم واشباع احتياجاتهم ، واستخدام المراقبة كأسلوب لتحقيق عملية

ربط المستخدمين بوظائفهم ، على أساس أن الشخص يعيش ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه ، ولا يمكن أن يحقق ذلك بغير المنظمة التى يعمل فيها . وكذلك المنظمة تريد أن تحقق أهدافها فى النمو والرخاء والتوسع والشهرة .. الى غير ذلك ، فهى أيضا تريد أن تشبع احتياجاتها .. ومن هذا المنطق فلابد من السعى لتحقيق الوصل أو الربط بين الاثنين « الفرد والمنظمة » .

ولعل هذه الجهود هى التى جعلت الكثيرين يقررون ان دراسة الادارة تمر فى الآونة الأخيرة بأخصب فتراتها ، وازهى عصورها .

نظرية الادارة ، والادارة التعليمية :

وقد انعكست الجهود التى بذلت ، وأوضحنا العديد منها على كافة مجال النشاط الانسانى .

وحيث اننا أوضحنا بعض الجهود فى مجال دوائر الأعمال .. كما أوضحنا أن طبيعة الادارة واحدة .. فاننا اتماما للفائدة ، واتساقا مع طبيعة النشاط الثقافى الذى تقوم به الهيئات العامة ، نوضح مزيدا من الجهود التى بذلت من أجل ايجاد نظرية للادارة فى مجال « الادارة التعليمية » .

وفيما يلى نعرض بعض المحاولات فى مجال ايجاد نظرية للادارة التعليمية ، موضحين أنه كان لتأسيس البرنامج التعاونى للادارة التعليمية تحت رعاية « مؤسسة كيللوج Kellogg Foundation » وعلى وجه الخصوص المنح التى قدمتها هذه المؤسسة فيما بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٩ للتوصل الى صياغة « نظرية للادارة » .. أثر كبير فى تحقيق نوع من التقدم فى هذا المجال .

محاولة نظرية « مورت Mort » :

أساس هذه النظرية يتضح فى البحوث التى اجراها « بول •ر• مـورت Paul R. Mort » ومساعده « دونالد هـ• روس Donald H. Ross » والتى وردت فى كتابهما بعنوان « مبادىء الادارة المدرسية Principles of School Administration » •

وتتلخص فى أن الأساس العقلى لهذه النظرية يتمثل فيما يأتى :

١ ــ للثقافة مجموعة من الاعتبارات القابلة للتحديد •

٢ ــ تستند هذه الاعتبارات القابلة للتحديد الى قاعدة معقولة Common Sense وعندما توضع فى صورة مبادىء ، تكون هذه المبادىء مرشدا وهاديا وقابلة للتطبيق •

٣ ــ هذه المبادىء ينبغى أن يستمر اجراء الاختبـارات عليها ، حتى يمكن اصدار أحكام عن نتائجها •• اما لصالحها ، أو ضدها •• وذلك حتى يمكن الاطمئنان الى سلامة الاجراءات التى ستتخذ •

٤ ــ يمكن أن تتخذ التطبيقات التى تتم نتيجة لهذه المبادىء ، أمثلة لترشيد المادة الدراسية ، وعلى وجه الخصوص فى التدريب المهنى•

وقد أوضح الباحثان أن الاعتبارات التى يرونها ، وتستند اليها النظرية تتلخص فى وضوح المصطلحات الأربع الآتية :

ــ وضوح المفاهيم التى تتعلق بالقيم السائدة •

ــ مفهوم واضح لمكونات الثقافة •

ــ وضع معايير قابلة للقياس •

ـ استخلاص مبادىء قابلة للتطبيق .

وقد ركز الباحثان كثيرا على أهمية استخدام ملكة العقل . والالهام الحسى العقلى السليم كمصدر لتقرير المفهوم الحقيقى لهذه المصطلحات .. كما أشار الى ضرورة توافر اعتبارات معينة فى المبادىء ، وذلك حتى لا يهبط مستوى أى معالجة شاملة للادارة ، ثم قسما المبادىء الى مجموعات ثلاث :

المجموعة الانسانية . وتستند الى الاحساس العام الصحيح فى العلاقات التى ينبغى أن تسود بين الناس . والتى ينبغى أن يتوافر فيها الممارسة الديمقراطية السليمة البناءة .. وكذلك وضوح الأساليب الاجرائية التى يتم من خلالها العمل ، ومراعاة العدالة فى كل ما تتخذه الادارة من قرارات ، وتحقيق تكافؤ الفرص لجميع العاملين فى هدى سياسات واضحة ومعلنة .

اما المجموعة الثانية : فتتعلق بالاحساس العام بمتطلبات الجوانب العلمية ، كتحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، والقيام بالمراجعة والرقابة فى ضوء الميزانيات التقديرية ، ومنح حرية التفويض والانابة فى اطار من تقدير المسئولية واعطاء السلطة التى تتناسب معها . كما أوضحا أهمية أن يتميز الجانب العملى بالبساطة ، وتحقيق مفهوم الولاء والانتماء ، والبعد عن الجمود .

اما المجموعة الثالثة : فانها تهتم بالقيم والمعتقدات والدوافع والاحتياجات ، وضرورة المواءمة بين هذه العناصر فى اطار من المرونة ، والتبصر بالنتائج المتوقعة .

وعلى اى حال ، فان الباحثان انفسهما يشيران الى الصعوبة الفائقة عند التطبيق على موقف معين ، ويتعلقان بأهداب ما أطلقا عليه « الحكم المتوازن Balanced Judgment

محاولة نظرية « سيرز Sears » :

أساس هذه النظرية يتضح فى البحث الذى أجراه الأستاذ « جيس ب . سيرز Jess B. Sears » ونشره تحت عنوان : « طبيعة عملية التوجيه الادارى .. The Nature of the Administrative Process » .. ويقرر هذا البحث أن وظيفة الادارة تستمد طبيعتها من طبيعة الخدمات التى تقوم بها .

وقد حاول « سيرز » أن يتعرف على طبيعة هذه الخدمات من واقع كتابات كبار الباحثين والعاملين فى مجالات ادارة الأعمال والأجهزة الحكومية .. وقد تأثر كما يقرر هو فى كتاباته بالجهود التى بذلها الكثيرون ، ومنهم :

« فردريك ونسلو تايلور » والتى أوضحناها بشىء من التفصيل من قبل .. وكذلك « هنرى فايول » الذى استخدم تصنيفاته عن الوظيفة الادارية والسابق شرحها ، والتى تتلخص فى التخطيط ، والتنظيم والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق .. و « لندل أرفيك L. Urwick الذى نشر فى عام ١٩٤٥ كتابا بعنوان : « عناصر الادارة The Elements of Administration استند أساسا على مجموعة من المقالات نشرت قبل ذلك ، وخرج منها بعشرة مبادىء [illegible] هى مبادىء الأهداف Objective

والتخـــصص Specialisation ، والتنســـيق Coordination ، والسلطة Authority ، والمسئولية Responsibility ، والتعريف الواضح Definition ، وتناسب السلطات مع المسئوليات Correspondence ، ونطاق الاشراف Span of Control ، والتوازن Balance ، والاستمرار Contnuity

وكذلك تأثر الباحث بكتابات « لوثر جيولك Luther Gulick » الذى نشر كتابا فى عام ١٩٣٧ تحت عنوان : « أبحاث فى علم الادارة Papers on the Science of Admnistration وقد قرر فى هـذه الأبحاث أن عناصر الوظيفة الادارية هى التخطيط ، والتنظيم ، وتعيين وملاءمة القوى العاملة ، والتوجيه ، والتنسيق ، وتحقيق النظام ، ورفع التقارير ، والاستعانة بالميزانيات .. كما قرر أيضا أن البيـان الواضح للأهداف والذى يـكون مفهوما جيدا للجميع ، يعتبر الضمان الخارق للعـادة لتحقيق فاعلية الادارة .

"A clear statement of purpose universally understood is the outstanding guarantee of effective administration".

ونظرا لأن « سيرز » كان بالدرجة الأولى من رجال التعليم ، فانه حاول أن يستفيد من هذه الخبرة ، ويجمع بينها وبين كتابات هؤلاء العلماء ، ويحقق نوعا من التكامل بين قراءاتهم .. عن طريق دراسة ما اتفقوا عليه ، ودراسة التناقض والتعارض الذى حدث بينهم ، ثم

وضع افتراضاته التى تتلخص فى أنه يمكن القيام بالوظائف الادارية عن طريق استخدام السلطة ، والمبادىء المستخلصة من دراسة الادارة نفسها.

وخرج من ذلك بفكرة أن طبيعة الادارة تستمد من طبيعة عملية التعليم الفردى ، وطبيعة الثقافة فى اطار الظروف المحيطة ، والقوانين السائدة،وهيكل البنيان الاقتصادى .. وكذلك ما يتحلى به رجل الادارة من قدرة .. ثم يوضح على سبيل المثال ان التوجيه يعتبر نوعا من السلطة التى تتحرك فى الوقت المناسب والاتجاه المناسب من اجل صالح الانتاج أو صالح الخدمة . كما يقرر ان التنظيم ينبغى ان يكون فيه مكان للسلطة ، ولابد وان يكون هناك قنوات ينساب من خلالها النشاط الانسانى فى قدرة وحيوية ونشاط ، وان الرقابة تستمد فعاليتها من القدرة على ممارسة السلطة .

محاولات البرنامج التعاونى للادارة التعليمية :
Cooperative Program in Educational Administration

أعد البرنامج التعاونى للادارة التعليمية عدة برامج ، بذل فيها جهدا كبيرا مستهدفا من وراء هذا الجهد التعرف على أساليب نظرية للادارة التعليمية . ومن هذه الجهود الجهد الذى بذله مركزه الذى يقع فى كلية « جورج بيبودى George Peobody College » ، والذى أخرج كتابا بعنوان : « أساليب أفضل للادارة المدرسية » Better Teaching in School Administration ، والذى يقرر ويؤكد أن الكفاءة فى الادارة التعليمية تستمد من سلوك الفرد الذى يمكنه من أداء عمل ادارى معين بأفضل طريقة مرغوبة ، وهذه الطريقة تؤدى بالطبع وفقا للمهارات والقدرات المكتسبة لدى الفرد نتيجة لفهم طبيعة النشاط أو العمل الذى يؤديه .. والأساس النظامى لهذا الأسلوب

أطلق عليه « مفهوم الكفاءة Competency Concept » وعناصر هـذا المفهوم هي : الوظيفة Job ، والنظرية Theory ، والمعرفة Know - how.

وكذلك مركز الغرب الأوسط الذى يقع فى جامعـة « شيكاجو » والذى حاول صياغة نظرية للادارة التعليمية ، قائم على مجموعة من الفروض التى يمكن تصورها من الناحية البنائية أو الهيكلية على أنها هرمية العلاقات التى تحـكم الرؤساء والمرؤوسـين فى داخل النظام الاجتماعى ..

ووظيفة العملية الادارية بنيت على افتراض انها تعتمد على طبيعة تداخل ادراك التوقعات لكل من الرئيس والمرؤوس ، والاسـتنباطات المتوقعـة لما قد يحدث من احتكاكات او تناقضات داخل التنظيم الادارى .

هل الادارة علم .. ام فن .. ام مهنة ؟

كثر الجدل واحتدم النقاش حول ماهية الادارة ، وحول طبيعتها .. هل الادارة علم Science ؟ .. هل الادارة فن Art ؟ .. هل الادارة مهنـــة Profession ؟ .. هل الادارة قابلية واستعداد Aptitude ؟ .. هل الادارة انطلاقة شخص يتحلى بمجموعة من الصفات ، يصعب وصفها، ويصعب اعطاء وصف علمى دقيق يعبر عنها ، ويفصح عن حقيقة كنهها Accult Qualities ؟ .. وهل هذه الصفات تولد مع الانســان وتتفاعل مع بعضها وتكون نوعا من القدرة الخاصة التى تساعد الظروف البيئية المحيطة المناسبة على نموها وبروزها A Mystique ؟..

هــذه الأسئلة وغيرها دارت فى أذهان وكتابات كثير من العلمــاء والباحثين فى موضوع التنظيم والادارة . وفى الحقيقة فاننا رأينا لــكى يشترك القارىء معنا فى مناقشة هذا الموضوع ، فانه ينبغى أن يكون لديه قدر من الالمام عن بعض الجهود التى بذلت فى سبيل تدعيم الفكر الادارى .. وبالتالى التطور فى الفكر الادارى الذى أدى الى اثارة مثل هذه التساؤلات .

اولا ــ هل الادارة علم .. ام فن ؟

ولعل القارىء يتذكر جيدا ما أوردناه فى الفصل الثانى عن الجهود التى بذلت فى سبيل نشأة الادارة العلمية ، ويتــذكر قول « فردريك ونسلو تايلور » عن الادارة العلمية ، بأنها « تتطلب ثورة عقلية من جانب الادارة .. ومن جانب العمال » .. وكذلك تتذكر قوله وهو يحاضر تلامذته من طلبة الدراسات العليا فى كلية ادارة الأعمال بجامعة هارفارد ، فى الأسلوب الذى يتبعه مع العمال لتطبيق منهجه الجديد .. قوله :

« لیکن مفهوما أن الشك یعتبر من أهم خصائص العمال حینما تتعامل معهم •• أنهم یبحثون عن علامة یتوهمون منها أننا ننظر الیهم نظـرة تعال •• أو نظرة احتقار •• اننا ینبغی أن نصبر ونداوم علی الاصلاح « بالأســلوب العلمی » •• أی أن الادارة العلمیة منذ نشــأتها طبقت الأسلوب العلمی فی البحث والدراسة من أجل أن تخرج بجدید یمکن أن یطبق علی مستوی ادراة المصنع •• لجأت الی التجربة لکی نخرج منها بمعرفة مکتسبة •• هذه المعرفة تتخذها منهجا للتطبیق وللتجربة •• وبمعنی أوضح فان « فردریك ونسلو تایلور » قام ببعض المشاهدة أو المراقبة •• ثم تکونت عنده بعض الأفکار نتیجة لملاحظاته ومشاهداته للعمال أثناء أدائهم داخل المصنع •• ثم وجد نفسه أمام مشکلة تتعلق « بالاسراف والضیاع » •• فی الوقت وفی الجهد •• وفی المواد •• وهنا تحرك عقله مستخدما علمه للتغلب علی هذه المشکلة •• فوضع بعض الافتراضات ، کقوله : « لو أننا اختصرنا الحرکات الزائدة غیر الضروریة لأدی هذا الی مزید من الانتاج » •• هذا دفعه الی أن یلجأ الی أسالیب علمیة لاختصار الحرکات الزائدة غیر الضروریة •• ثم ترکیب أسلوب قیاسی أمثل لأداء الأعمال •• ثم تدریب العمال علی هذا الأسلوب •• فماذا کانت النتیجة ؟ •• تحققت فعلا صحة هذا الافتراض •• وهکذا سار فی بحثه من افتراض الی آخر ، الی أن استطاع أن یوجد أســلوبا ینسب الیه ، ویعرف لدارس الادارة بأنه « الادارة العلمیة » •

ومن الجهود الأولی التی بذلت فی هذه الحقبة التی أطلقنا علیهــا « نشأة الادارة العلمیة » الجهود التی بذلها « هنری فایول » •• والتی أوضح فیها شمول وعمومیة الادارة •• ووضع للادارة مبادیء وواجبات •• ثم أنه من الأوائل الذین نادوا بأن أی مشروع کبیرا کان أم صغیرا معقدا کان أم بسیطا •• ینبغی أن تتوافر فیه مجموعة من الوظائف ••

ومن بين هذه الوظائف « الوظيفة الادارية » والتى أوضح أن نشاطها يعتبر نشاطا متميزا ومستقلا عن الوظائف الأخرى .. بل أكثر من هذا نرى أنه نادى « بضرورة تعليم الادارة » .. وكذلك « ضرورة توافر سمات خاصة وصفات ادارية معينة » .. ثم نادى بـ « ضرورة التدريب لاكتساب هذه الصفات » .

ولعل من الملاحظات الهامة التى نوجه اليها أنظار الباحثين فى علم الادارة .. أن « هنرى فايول » اهتم فى بحوثه الادارية بضرورة توافر « فن معاملة الناس The Art of Handling men » .

فهو يقول « حتى يمكن أن نحصل على تعاون مخلص ونشط من رؤساء الأقسام ، فان هناك حاجة الى مدير قادر لا يخشى الاضطراب أو المسئولية ، ويتضح فن معاملته للناس فى حرصه على مرؤوسيه . وثقة رؤسائه » .

"To have loyal and active cooperation from departmental heads an able manager of men is needed who fears neither trouble nor responsibility. The art of handling men is apparent from keenness of subordinates and confidence of superiors".

أى أنه منذ نشأة الادارة العلمية . والتى تستهدف انجاز الأعمال عن طريق الآخرين .. لجأت الى التجـربة .. ولجأت الى اسـتنباط مبادىء ، وواجبات .. وقررت أن يكون هناك فن فى معاملة الناس .. وهكذا تكون جمعت بين أسلوب البحث العلمى .. والفن .

ولعل فن معاملة الناس هو الذى دفع « التون مايو » وزملاؤه على اجراء تجاربهم الشهيرة من أجل تحقيق أثر العوامل النفسية والعاطفية والحسية على الانتاج .. ثم بعد هذا ظهور المدارس الفكرية المختلفة

.. ومن بينها مدرسة العلوم السلوكية ، ومدرسة النظام الاجتماعى ، وكليهما يخدمان موضوع الادارة فى الكشف عن قدرة الانسـان فى الخلق والابداع والابتكار .. وقد لوحظ فى جميع البحوث التى أجريت فى هذا الشأن أنه لا يمكن عزل هـذه العلوم عن بعضها ، وأن هـذه العلوم اذ تتبادل العون فيما بينها ، فان هذا لا يمنع من أن يكون لكل علم منها ، أى علم النفس ، وعلم الاجتماع ذاتيته المستقلة ، ومجالات بحثه فى آفاق النفس البشرية .

ولعل هذا يسوقنا الى التساؤل .. هل الادارة بكل هذه البحوث التى أجريت .. تعتبر علم ؟ .. فى الحقيقة للرد على هذا التساؤل ينبغى أولا أن نتعرف على ما هو « العلم » .. وما هو « الأسلوب العلمى » .. وأن نعقد مقارنة على ما يشتمل عليه اليوم تطبيق دراسـة معقدة تحتاج الى تحليل علمى مفصل .. غير أننا نسرد فيما يلى بعض السمات البارزة للعلم .. أو الأسلوب العلمى .

١ ـ الطابع التقدمى للبحث العلمى :

يتميز البحث العلمى بتعاون مجموعة من الباحثين ، بمعنى أن كل باحث يستفيد من البحوث التى أجراها غيره ، وما استخلصه من نتائج ، ثم يضيف الى هذه النتـائج .. أى يضيف مزيدا من المعـلومات الى الدرجة التى يمكن معها فى النهاية استخلاص نظرية من مبادىء مقبولة .. بتطبيق قواعد رياضية ، ويمكن لأن انسان على جانب من الفهم والدراية بالموضوع أن يتأكد عن صدق هذه النظرية ، عن طريق مراجعة هذه المعادلات الرياضية فى ضوء المبادىء والقواعد التى تكونت النظرية على أساسها .

٢ ـ اسهام الفرد :

لا شك أن كل شخص له ميوله واتجاهاته الخاصة ، الأمر الذى قد يدفع بعض الباحثين بأن يضعوا معارفهم الشخصية والتى تكاد تقف عند الظواهر أو المشاهدة ، بحيث تراه فى كتاباته يغلب عليه هذا الطابع ، ومما لا شك فيه أن الأسلوب العلمى يتشدد كثيرا فى اثبات المشاهدة ذات الطابع الخاص •• فالأسلوب العلمى قد لا يسلم من سوء الاستعمال •• لكن العلم كعلم لا يعتمد على المشاهدة أو المؤثرات الذاتية •• انما يتطلب اثبات هذه المشاهدة أو المؤثرات الذاتية موضوعيا •• فالأسلوب العلمى وان كان يدخل فكرة المؤثرات الذاتية فى البحث الانسانى ، الا أن أهم ما يميز أسلوب العلم •• هو الطريقة التى تتحول بواسطتها نظرياته الى معرفة •• قد يبدأ البحث بالمعارف السطحية التى تكاد تقف عند ظواهر السلوك والشعور •• ثم ينتهى الى المعارف العميقة •• والحقائق الخفية من الموضوع الذى ينبغى أن يبحث فى أعماقه •

٣ ـ قابلية النتائج العلمية للتطور :

لعل أبرز ما يميز الأسلوب العلمى ، اعترافه بعدم جمود ما يتوصل اليه من نتائج • فالأسلوب العلمى يؤمن باستمرار التجارب والاستفادة من نتائج التجارب التى تجرى فى مجالات العلوم المرتبطة ، ومن هذا المعنى ، فان أسلوب البحث العلمى لا يدعى لنفسه الصواب المطلق فيما وصل أو يصل اليه من نتائج ، وانما يكون دائما على استعداد لمزيد من البحث والدراسة •• وهكذا نجد أن ما قد يصل اليه الأسلوب العلمى فى فترة من الفترات من نتائج ، تراجع فى فترة أخرى ، ويضاف الى هذه النتائج فى فترة ثالثة •• الخ •• كل ذلك فى ضوء التجارب الموضوعية •• وهذا يفسر لنا التقدم المستمر فى العلوم •• اذ لو رضيت العلوم عن

النتائج التى توصلت اليها فى فترة من الفترات •• وسكتت عليها •• لما كان هذا التقدم المذهل الذى نشاهده الآن فى شتى فروع العلوم •

ولعلنا باستعراضنا لهذه السمات البارزة للعلم والأسلوب العلمى ، نخلص الى نتيجة ، بأن الادارة تتوافر فيها هذه السمات ، وقد أوضحنا عند شرحنا للوظائف الادارية ما يعطينا صورة لما ينبغى أن تؤديه مختلف المشروعات عند التخطيط •• أو التنظيم •• أو تعيين القوى العاملة •• أو التوجيه •• أو الرقابة •• أو التنسيق وان خلاصة الاتجاهات التى تسير فيها الادارة فى هذا الشأن مستمدة من التجارب والأساليب العلمية التى تضافرت فيها جهود العديد من العلماء ، حتى وصلت الى المبادىء والقواعد والنظم والاجراءات التى تطبق فى دوائر الأعمال ، وغيرها من أوجه النشاط الانسانى •• ومن ذلك ، يمكن القول أن الادارة تسلك سبيل العلم••وان كانت البحوث والدراسات التى تتعلق بها تعتبر حديثة نسبيا بالنسبة للعلوم الأخرى ، حيث أنها بدأت وئيدة وبطيئة فى أواخر القرن الماضى ومطلع هذا القرن •• ثم ازدهرت فى السنين الأخيرة من مجتمعنا الدولى المعاصر ، مما جعل البعض يصف عصرنا ، بانه عصر الثورة الادارية ، وان السنوات الأخيرة تعتبر أزهى عصورها •

أما فيما يتعلق بما اذا كانت الادارة فن •• فان هذا يدفعنا الى دراسة شخصية الفرد •• وشخصية الفرد ليست جزءا من جسد الانسان قابلا للاشارة اليه ، كذراع الانسان •• أو رأسه •• أو قدمه •• انما شخصية الفرد تتضمن قدراته ، والتى تتضح فيما يؤديه من أعمال ، وكذلك تتضمن استعداداته التى تحركها دوافعه الخاصة ، وكذلك مزاجه الخاص ، وكذلك السمات التى يتصف بها ، كالهدوء والانفعال والنشاط

الدائم أو الخمول ، أو الجرأة والاندفاع ، أو التعقل والتبصر .. الى غير ذلك من السمات التى تصف الشخص فى ضوء مؤثرات البيئة ، وتلك التى تصف التفاعل بين الشخص والبيئة .. ويدخل فى ذلك دراسة خلق الانسان ، لمعرفة الأسلوب الذى ينتهجه الفرد فى سبيل تحقيق أهدافه ، وهل دوافعه تجعله يسير فى طريق مستقيم وفقا لقيم ومثل يرضى عنها المجتمع أم لا ؟ .. وذلك لأنه مما يكشف عن شخصية الفرد بعض المنافسات أو الصراعات التى قد تحدث كجزء من مسيرة الحياة .. كل هذا ينبغى دراسته .. وذلك لأن هناك جوانب يمكن أن نقول بامكان انسحابها على الناس جميعا .. كقولنا مثلا « ان الذين يتخرجون فى كلية الطب هم أطباء » .. ولكن رغما عن أن هؤلاء الأطباء يدرسون مثلا فى كلية واحدة (هى كلية الطب) ، ويتخرجون على نفس الأساتذة .. الا أننا نجد فى الحياة العملية أن هناك زميلان مثلا .. أحدهما صار له حظ فى الحياة وشهرة وثقة لدى الجماهير أكثر من زميله الآخر ، فلماذا اذن يحدث هذا ؟ .. هنا يتحتم دراسة شخصية الفرد حتى يمكننا أن نخلص الى شىء ذى قيمة .. وهذه هى النواحى التى نعنيها بصفة خاصة عندما نتحدث عن ضرورة دراسة شخصية الفرد ..

فالشخصية تشير اساسا الى النواحى التى تميز الانسان عن غيره من الناس فى الجماعة التى ينتمى اليها .. معرفة العديد من المواقف ذات الطابع الثقافى المحدد .. وهذه المواقف هى التى تؤثر فى مجموع المتعاملين وتجعلهم يصدرون احكام على هذا الشخص .. وهم يستندون فيما يقولون على بعض المواقف المستمدة من تجاربهم الشخصية ، كدليل يرشد ويؤيد صدق ما يقولون ..

وغالبا ما يتحدثون عن المهارة الخاصة التى كشفوها .. وعن

الأسلوب المتميز فى المعاملة .. الى غير ذلك من المعتقدات الشخصية التى يكونها الفرد نتيجة لتجاربه الخاصة .. مثل هذا الشخص المتميز .. يقال عنه بالاضافة الى كونه عالم .. فهو أيضاً فنان .. ومن هنا نجد أن الطبيب الذى اشتهر كون لنفسه بالاضافة الى ما لديه من علم مهارات خاصة مكتسبة نتيجة ممارسته مهنته يوميا .. واستطاعت مواهبه أن تكون له هاديا ومرشدا فى الاستفادة من هذه الممارسة ، بحيث يستطيع فى أسلوب مقبول . التصرف فى اللقاءات اليومية مع المرضى بالأسلوب الذى يجعلهم يرضون ويقتنعون به .. ويروجون له بين من يعرفون .

اذن ، فالفن هو عبارة عن المهارات المكتسبة فى تطبيق العلم .. بحيث يؤدى هذا التطبيق الى تحقيق افضل النتائج ، وبالأسلوب الذى يرضى احتياجات من هم موضع التطبيق .

ومن هذه الناحية ، فان هذا ينطبق تماما على الادارة .. فان من يتولى وظيفة ادارية ، أيا كان القدر من العلم الادارى الذى حصل عليه ، لا يكون هذا دليلا قاطعا على حسن قدرته فى تصريف الأمور الادارية .. انما ينبغى أن يضيف الى هذه العلوم ، معارف أخرى مستمدة من المواقف التى تقابله ، وما اكثرها فى عالم الادارة الذى يهتم بالدرجة الأولى بالقدرة على انجاز الأعمال عن طريق الآخرين .. فهناك تيار متدفق يتمثل فى المواقف والمشكلات اليومية التى تتطلب الحل .. ومن تفهم المدير لهذه المواقف .. وقدرته على سرعة حل هذه المشكلات بالاسلوب الانسانى الذى يحقق صالح المشروع ، وصالح القوى العاملة فيه .. هذا الأسلوب لو عرف واشتهر به .. صار مديرا فنانا .. وهكذا .. فان الادارة بالاضافة الى كونها علما .. فانها أيضا فنا .

هل الادارة مهنـــة ؟ ..

والآن .. ننتقل الى الجـزء الأخير من التسـاؤلات التى أثارها ويثيرها الكثيرون .. أثارها ويثيرها رجال الأعمال .. ويثيرها الطلبة فى قاعات الدرس .. وكذلك غيرهم من أصحاب المهن الخاصة فى مناسبات عديدة .. هل الادارة مهنة ؟..

فى الحقيقة للرد على هذا السؤال الذى يثير كثيرا من الجـدل والمناقشـــات ، يتطلب أن نرجع بالقـــارىء الى ما قبـل نشـأة الادارة العلمية وتطورها ، قبل الثورة الصناعية ، لنتعرف على الظروف التى كانت سائدة ، وما هو موقف المشروعات التجارية وقتئذ ، وبالتالى ادارة هذه المشروعات .

لعل القارىء يعرف الآن ، أن النشاط التجارى فيما مضى لم يكن من المهن المرموقة . أو المهن التى يتطلع اليها على وجه الخصوص فئـة المثقفين ، فقد كانت تعتبر المهن التجارية من « المهن الحقيرة » .. وقد ضربنا مثلا فيما مضى أن نابليون بونابرت حينما أراد تحقير الانجليز ، وصفهم بأنهم « أمة من أصحاب الحوانيت » .. وكذلك ضربنا مثـلا من وصف « أدم سميث » أبو الاقتصاديين حين قال عن رجال الأعمال : « انهم مجموعة من الرجال ، لا تتفق مصالحهم مع مصالح الجماهير ، وأن مصالحهم غالبا ما تكون فى خداع الجماهير وظلمهم ، وتبعا لذلك فانهم فى أحيان كثيرة يلجأون الى خداع الجماهير وظلمهم » !! ..

هذه هى بعض الأوصاف التى كانت سائدة فيما مضى عن رجال الأعمال ، وهؤلاء الذين يقومون بالنشاط التجارى .. فاذا كانت هذه هى أوصافهم على ألسنة أبرز الزعماء ورجال الاقتصاد فى ذاك الزمان .. فماذا يكون وصف من يتولى ادارة هذا النشاط اذن ؟.. لا شـك

أن الحقائق التاريخية تؤكد ابتعاد فئة المثقفين عن هذا المجال ، الأمـر الذى أدى الى سيادة مفهوم •• أن « الذى يملك •• هو الذى يدير » وهو ما أطلقت عليه المراجع العلمية •• « عصر الادارة التقليدية » •• غير أنه حدث تطور هائل فى العلوم الهندسية والتطبيقية بعد الثـورة الصناعية •• وترتب على ذلك كبر أحجام المشروعات •• ووجود وحدات للعمل كبيرة •• يعمل فيها عدد كبير من الأشخاص •• وتتركز فيهـا عناصر الانتاج ، واقترن ذلك باتساع أسواق الاستهلاك ، وخلق أساليب الائتمان النادرة على المعالجة المصرفية •• كل هذا أدى الى بروز أنواع متعددة من المشكلات الادارية التى لم تكن معروفة من قبل •• الأمر الذى فرض نفسه على العلماء لضرورة التخلص من الأساليب التقليدية فى الادارة •• وخلق أساليب جديدة تساير التطورات العلمية المتلاحقة ، والتى تترك أثرا تطوريا على الصناعة والتجارة ، ومختلف أوجه النشاط الانسانى فى الحياة .

ومن الأوائل الذين أوضحوا هذا المفهوم « هنرى فايول » الذى قسم أوجه النشاط الصناعى فى المنشآت الصناعية الى ست مجموعات •• أو ست وظائف •• وقال : ان أى منشأة ، سواء كانت بسيطة أم معقدة •• صغيرة أم كبيرة •• فان هذه المجمـوعات الست من أوجه النشاط أو هذه الوظائف الأساسية ينبغى أن تتوافر فيها دائما •• وأن لا يتولى هذه الوظائف الا الكفاءات القادرة على القيام بها •• ومن بين هذه الوظائف « النشاط الادارى Managerial Activities » .

اذن •• ينبغى علينا أن نقف وقفة تحليلية أمام هذه الحقيقة التى تأكدت منذ أواخر القـرن الماضى •• ومطلع هـذا القرن •• وهى أن

النشاط الادارى نشاط متميز •• مستقل •• ينبغى أن يتوافر فى جميع أنواع المشروعات أيا كانت أحجامها •• وأيا كانت أنواعها ••

غير أن هناك حقيقة أخرى ينبغى أيضا أن نقف أمامها •• وهى أن وجود هذا النشاط الادارى « بصـــورة متداخلة » •• أو « بصـــورة مستقلة » •• يتوقف على درجة التطور والنمو الذى يحـــدث فى أى مجتمع من المجتمعات •• وذلك وفقا لقاعدة تقسيم العمل التى نادى بها الكثيرون من قبل « هنرى فايول » •• وكذلك معاصروه •• غير أن هنرى فايول يعطى صورة على جانب كبير من الوضوح حين يقرر فيما يتعلق بضرورة الأخذ بتقسيم العمل •• أننا كلما تعمقنا فى الأخذ به •• كلما استطعنا أن تتطور نحو المجتمع الأرقى •• ويضرب مثلا من خلق الله •• فهو يقول : « ان الحيـــوانات الأميبية » •• وهى الحيـــوانات الهلامية « وحيدة الخلية » تقوم بتمثيل جميع الوظائف اللازمة لها من أجل الحياة •• غير أنه فى عالم الحيوان •• كلما ازدادت هذه الحيوانات رقيـــا •• كلما ازدادت أعضـــاؤها وضـــوحا وتمييزا •• وكذلك فى « المجتمعات الانسانية » •• كلما اطرد نمو جمـــاعة من الجمـــاعات ، استجدت « أجهزة » قادرة على أداء الأمور المستحدثة بأعلى قدر من الكفاء •• وذلك بدلا من الجهاز الذى كان يؤدى جميع الوظائف من قبل •• ولعل مما يساعد على تحقيق ذلك أن الانسان هو أعلى المخلوقات رقيا •• حيث ميزه الله بالعقل •• وأن هناك تناسب كامل بين كل عضو من أعضاء الجسد ، مع ما تؤديه أعضاء الجسد من وظائف .

ومن هذا المنطق ، فاننا نوضح انه كلما ازدادت المجتمعات تطورا ورقيا •• فان « الوظيفة الادارية » سيتولاها « المتخصصون » فيها والعارفون بامورها •• اذا لم يحدث التطور بالسرعة اللازمة لملاحقـــة التطور فى العلوم والفنون التطبيقية •• فان الوظيفة

الادارية تكون « وظيفة متداخلة » .. بمعنى يظن الكثيرون أنهم قادرون عليها !!..

ولعل هذا المعنى ، هو الذى كان فى ذهن « هنرى فايول » حينما نادى « بضرورة تعليم الادارة » .. بل أكثر من هذا .. كان يرى أن جميع الموظفين فى المنشآت سواء أكانوا صغارا أم كبارا ، ينبغى أن يكون لديهم قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية فى المشروع .. وهذا القدر ترتفع نسبته من وظيفة لأخرى تبعا لنوع الوظيفة .. ووضعها فى هيكل التنظيم الادارى للمنشآت .. حتى نصل الى المدير الذى ينبغى أن تزداد لديه الأهمية النسبية للقدرة الادارية على ما عداها من قدرات .. على أن يكون لديه قدر كاف من الالمام بجميع الوظائف التى توجد فى المنشأة ، حتى يكون قادرا على تنسيق أوجه نشاطها بما يحقق الكفاءة الانتاجية للمشروع .

وهذا المعنى نفسه ، هو الذى ادى الى ان يجمع علماء التنظيم والادارة على ضرورة « تطوير التعليم الادارى » ، بحيث يوفر لهؤلاء الذين يسلكون سبيل التعليم الادارى القدر من المعلومات ، الذى يمكنهم من تحمل تبعات وظائفهم ، على ان يضيفوا اليه من شخصيتهم .. وقدراتهم ، حيث انه من الأمور المستقرة الآن ، ان الادارة لا تستطيع أن تستقل بنفسها .. لا تستطيع ان تعزل نفسها .. عن العلوم الأخرى .

ان الادارة مثلا لا تستطيع أن تستقل بنفسها عن العلوم التى تبحث فى طبيعة الانسان ، ومعرفة الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه توجيه النشاط الانسانى بالأسلوب الذى يستحسنه ويلقى استجابة لديه .. ان الادارة مثلا لا تستطيع أن تعزل نفسها عن الوظائف

الأخرى التى توجد فى المشروعات سـواء أكانت مالية أو انتـاجية أو تسويقية •• الخ •• لأن المدير هو المسئول عن تحقيق التنسـيق بين أوجه النشاط المختلف لهذه الوظائف •• ولعل هذا يفسر لنا جميعا ، ما يجمع عليه علماء التنظيم والادارة ، من أن الادارة هى « علم شامل » •• فالادارة ترتبط بعلوم الاجتماع وعلم النفس •• لتعاملها مع الانسان •• والادارة ترتبط بعلوم الاقتصاد لاستخدام نظرياته فى تحقيق أكبر قدر ممن من الوفورات الاقتصـادية للمشروعات مع مراعاة العـامل الانسانى •• والادارة مرتبطة بالعلوم القانونية •• وذلك لكى يسـير النشاط فى اطار من قوانين الدولة التى تنظم العلاقات بين الناس بعضهم وبعض ، وبين الناس والمشروع الذى يعملون فيه،وبين المشروع والمجتمع وبين المشروع والدولة • والادارة مرتبطة بالعلوم الاحصائية حيث أن تحليل الانجازات التى تمت فى ضوء الميزانيات التقديرية ، وكذلك التنبؤ بالمستقبل من أهم مهامها •• والادارة مرتبطة بالعلوم المحاسـبية التى تعتبر « العين الحساسة » التى ترى وتسجل حقيقة الواقع يوما بيوم •• وتستخدم هذا التسجيل بأساليبها التحليلية التى تعطى صورة حقيقية وواقعية عن نتيجة العمليات فى نهاية الفترة الزمنية المقررة •• الى غير ذلك من ارتباط الادارة بالعلوم الأخرى ، مما لا يتسع المقام هنا لسرده، انما نسوق بعضه على سبيل المثـال وليس الحصر ، حتى نعطى بعض الملامح عن القدر من المعلومات الذى ينبغى أن يتوافر فيمن يتولى مهام الوظائف الادارية •

والآن ، نتساءل •• هل كان يوجد فيما مضى ، مع تطور أحجام المشروعات •• واتساعها •• وتعددها •• العدد الكافى من الأشخاص الذين لديهم هذا القـدر من المعـلومات التى تمكنهم من أداء وظائفهم بالكفاءة اللازمة ؟•

ثم تتبع هذا السؤال .. بسؤال آخر .. هل كان يوجد العـدد الكافى من الهيئات التعليمية التى خططت مناهجها وفتحت أبوابها .. لتستقبل الراغبين فى مثل هذه الدراسة ، وليصلوا الى أقصى درجات العلم الادارى المتخصص ، مثلما هو قائم فى فروع العلوم الأخرى ؟.

فى الحقيقة الرد على هذين السؤالين يعتبران على جانب كبير جدا من الأهمية فى الرد على التساؤل .. هل الادارة مهنة أم لا ؟ .. والآن نضرب بعض الأمثلة من واقع مجتمعنا الذى نعيش فيه .

حلاق القرية .. ومهنة الطب

نحن نعرف جميعا مدى جريمة الاستعمار فيما مضى ، فيما يتعلق بفرض الجهل والظلام علينا .. ويكفينا أن نعرف أن مستشار التعليم فى مصر أيام الاستعمار هو « مستر دنلوب » وهو خبير صـناعة الجلود والأحذية فى بلاده !!.. ونعرف أن سياسات الاستعمار كانت قائمة على ركيزتين .. « فرض الجهل .. وفرق تسد » .. ومن هذا المنطلق لم يوفروا لدينا الأعداد الكافية من الأطباء الذين يستطيعون أن يقـوموا بدورهم الانسانى فى مختلف أنحاء مصر .. الأمر الذى أدى الى ظهور ما كان يطلق عليه « بحلاق القرية » .. هذا الحـلاق هو الذى كان يمارس لدى الفلاحين المهام التى تتعلق بالشئون الصحية .. ووصـل الأمر ببعضهم الى الحد الذى كانوا يجرون فيـه عمليات جراحية .. كعمليات استئصال أصابع اليد ،، والقدم لشـباب الفـلاحين حتى لا ينخرطوا فى سلك الجندية !!.. (ولنا ملاحظة هنا .. وهى أن الفلاح وقتئذ كان يتهرب من الجندية لأنه كان يعرف أنه يخدم الاستعمار) .

هنا ينبغى أن نتأمل قليلا .. هل حلاق القرية وهو يمارس عملا

طبيا يمكن أن يطلق عليه طبيب ؟!.. كلا بالطبع .. ثم تساءل .. هل كونه غير طبيب منعه من مزاولة وممارسة ما يدخل فى نطاق مهنة الطب ؟ .. أيضا الرد هنا .. كلا بالطبع .. ماذا حدث .. حاربت مصر من أجل الاستقلال .. ووضعت نصب أعينها النهضة العلمية .. وكان أن أخذت الأعداد تتزايد فى الالتحاق بكلية الطب .. وتخرجت بعض الأعداد المناسبة .. وذهب بعضها الى الريف .. فماذا كان موقف الريفيون منها .. كان حلاق القرية هو موضع ثقتهم وكان ينتشر بينهم مفهوم .. « ان حلاق القرية أكثر قدرة من الطبيب » .. ومع تخريج أعداد من الأطباء .. ظل حلاق القرية يمارس مهنته .. الى حين !!.. فمع التعليم الالزامى والمجانى .. ومع انتشار نور العلم والمعرفة .. ومع تزايد أعداد الخريجين فى كلية الطب .. ومع انتشار الوحدات المجمعة التى توجد بها المستوصفات والمستشفيات .. مع كل هذا .. تطورت المفاهيم .. ونبذ الفلاحون حلاق القرية .. واعترف الجميع بأن « الطب مهنة » لا يزاولها الا هؤلاء الذين يحصلون على ترخيص من الدولة .. ولا يمكن أن يحصلوا على هذا الترخيص الا اذا توافرت فيهم المواصفات العلمية اللازمة .. وأيضا التدريب الطبى المقرر تحت اشراف الأجهزة المتخصصة فى الدولة .. وهكذا أصبح الطب مهنة متخصصة مستقرة .

مهنة المحاسـبة ..

أيضا نتيجة للتخلف العلمى فيما مضى . كان يقوم بوظيفة المحاسب أى شخص مجتهد .. حتى وان كان عاطلا عن أى شهادة من الشهادات !! .. فلم تكن توجد أى قوانين بالصورة التى نعرفها الآن .. لكى تنظم مهنة المحاسبة .. وكان نتيجة لكفاح مصر أن عقدت معاهدة عام ١٩٣٦ ، ومن بين ما تقرر فى هذه المعاهدة الغاء الامتيازات الأجنبية .. وكان نتيجة لذلك أن فرضت مصر لأول مرة منذ احتلالها ،

الضرائب عام ١٩٣٩ على الأجانب والمصريين على السواء .. الأمر الذى أدى الى ازدهار مهنة المحاسبة .. لأن الضرائب تفرض على نتيجة العمليات التجارية .. فمن هم هؤلاء الذين تعترف الدولة بهم لكى يقوموا بهذه المهمة ؟ .. وجدت الدولة نفسها فى وضع يسمح للمارسين حتى وان كانوا عاطلين عن الشهادات العلمية بممارسة المهنة الى حد معين !! .. وكان ترخيصها لهم وقتئذ مؤقتا تفرضه الظروف المحيطة بالتطور الذى حدث .. فهل استمر الوضع على ذلك حتى الآن ؟ .. الجميع يعرف أن هؤلاء الممارسين ، لم يسمح لغيرهم ممن حاولوا بعد ذلك الدخول الى مهنة المحاسبة والانتماء اليها .. لم تسمح لهم بذلك ، لأن الفرصة التى أعطيت لهم ، فرصة محدودة تتعلق بحياتهم لاعتبارات انسانية ، وصدرت القوانين المنظمة التى تضع المواصفات فيمن يتولى مهنة المحاسبة .. وهكذا بعد أن كانت مهنة المحاسبة يتطفل عليها أى ممارس لها .. صارت الآن « مهنة » .

المدير .. والموسيقى « والمايسترو » :

أوضحنا فى مرات عديدة أن الادارة هى القدرة على انجاز الأعمال عن طريق الآخرين وأوضحنا أن المدير ينبغى أن يكون لديه قدر من الالمام بمختلف الوظائف التى توجد فى المشروع وذلك لأن مهمته بالدرجة الأولى هى تنسيق أوجه النشاط المختلف .. الأمر الذى أوجد نوعا شديدا من الارتباط بين الادارة وفروع العلوم المختلفة .. وذلك حتى ينساب النشاط الانسانى ، وكل مجموعة فيه تقوم بأعمالها التخصصية أو الفنية ، وفقا للخطة الموضوعة ، وتحقيقا لهدف معين ، بأعلى قدر من الكفاءة ، وبأيسر سبيل ممكن .. ومما لا شك فيه أن القدر من المعرفة الذى يكون لدى المدير ييسر مهمة الفهم .. وبالتالى

مهمة التوجيه •• ثم تحقيق التوافق •• والتكامل والانسجام والتنسيق بين أوجه النشاط المختلف فى اطار من المفهوم العلمى للوظائف الادارية •

غير أننا ينبغى أن نكون صادقين مع أنفسنا •• هل مقعد الادارة فى حد ذاته •• مقعد سحرى يصبغ على من يجلس عليه هذه الصفات !!•• أم أن المفروض على كل من يجلس على هذا المقعد •• أو من يتولى هذه الوظيفة فى أى مرحلة من مراحل الهيكل التنظيمى والادارى فى المشروع •• المفروض أن يكون هذا الشخص لديه فعلا المواصفات التى تؤهله لشغل هذه الوظيفة •• هنا حينئذ يمكننا أن نلخص الأمر فى نقطتين :

ـ هناك وظيفة ادارية ••

ـ وهناك متطلبات لهذه الوظيفة الادارية ••

ومن الناحية العملية •• هل نجد دائما فيمن يتولى هذه الوظيفة الادارية ، أنه تتوافر فيه الشروط والمواصفات المطلوبة ؟ •• أم أن النظرة العامة فى ظل الظروف المحيطة تسير وفق أسلوب تجعل المجتمع يتقبل أن أى انسان ، طالما أنه مؤهل علميا فى أى فرع من فروع العلوم ، وعلى قدر من التخصص الفنى ، يمكن له أن يشغل الوظيفة الادارية •• مما لا شك فيه أن النظرة العامة التى سادت ، ونعتقد أنها ما زالت سائدة لأعتبارات سنوضحها فيما بعد ، تسمح للحاصلين علميا على مؤهل عال •• وعلى جانب من الخبرة ، فى تولى الوظائف الادارية •

اذا كان الأمر كذلك ، فما هو وجه الشبه اذن بين المدير ، وبين « المايسترو » الذى نحاول أن نضربه مثلا فى هذه الدراسة •

لعل القراء يعرفون جيدا أن « مهنة الموسيقى » كان يزاولها كل من يستطع أن يلعب على آلة موسيقية •• وكانت تتألف الفرق الموسيقية

من بين القادرين على العزف .. وكان الكثيرون منهم يعزفون الآلات الموسيقية « سماعيا » وليس مهما أو حتما عليهم أن يجيدو العـزف وفقا « للنوتة الموسيقية » .. وكان الأمر اجتهاديا بالنسبة لمن يتولى قيادة الفرقة ، قد يكون عليما بكل فروع الموسيقى .. أو قد لا يكون .. ثم تألفت أول فرقة للموسيقى العربية البحتة فى عام ١٩٣٤ .. ثم أخذت دراسة الموسيقى منذ ذلك التاريخ تنمو وتتطور ، تساير التطور العلمى الموسيقى فى المجتمع الأوروبى .. وتخضع الموسيقى العربية فى نفس الوقت للبحث العلمى وتحديد نسبتها والأبعاد بين مختلف درجاتها باستعمال القوانين الحسابية .. ثم استمرت هذه الأبحاث حتى انتهى الأمر الى استنباط معـدلات معينة تعتبر الأسـاس الذى تبنى عليه ميكانيكية الآلات الموسيقية .. وكذلك علوم وقواعد التأليف الموسيقى والاوكسترالى الحالى .. وهكذا أخذت الحياة فى مصر تأخذ طريقهـا نحو النمو والارتقاء .. وصاحب ذلك نمو وارتقاء فى الموسيقى .. وتحتم عليه بالضرورة أن من يتولى قيادة الفرقة الموسيقية وهو ما نطلق عليه « المايسترو » .. عليما بدقائق العلوم الموسـيقية ، وبتطـورها الحديث الذى وصل الى استخدام ما يطلقون عليه أدق من «الربع تون» .. وهو « الميـكروتون » .. ويقوم هـذا « المايسـترو » بالعبء الأكبر فى تدريب الموسيقيين ، وفى خلق الابداع الموسيقى الذى يتمثل فى الأنغام الموسيقية التى تنساب من هذه الآلات دون أى نشاز ، ويتم ذلك نتيجة لتحقيق التوافق والتوازن والانسجام بين الآلات المختلفة .

ان الذى يقوم بالتدريب الشاق من اجل الاطمئنان علم سلامة اداء كل موسيقى بمفرده على آلته .. ثم سلامة اداء الموسيقيين جميعا على آلاتهم فى عمـل جماعى .. هو « المايسترو » وبعد اطمئنانه الكامل يظهر امام فرقته الموسـيقية فى الحفـلات حاملا

« عصاه » .. يلوح بها فى اتجاهات تكون لهـا آثار سحرية فى توجيه افراد الفـريق الموسـيقى وخلق الابداع الذى ينال استحسان واعجاب السامعين .. وهكذا عن طريق توجيه المايسترو للآخرين .. يتم التنفيـذ .

اذن عندنا الآن « مايسترو » .. ينجز العمل عن طريق الآخرين .

تماما مثل « المدير » .. ينجز الأعمال عن طريق الآخرين .

والآن نعود الى التساؤل .. هل كل من يمسك « عصا » ويقف أمام الفريق الموسيقى يكون « مايسترو » ؟ .. أعتقد للرد على هـذا السؤال ينبغى أن نتعرف على المواصفات العلمية فيمن يتولى قيادة الفرق الموسيقية ، ومما لاشك فيه أنه ليس كل من يمسك « عصا » .. ويقف أمام فريق من الموسيقيين يكون « مايسترو » .

وعلى سبيل القياس .. هل كل من يجلس فى مقعد الادارة .. أو الوظيفة الادارية ، ويكون مسئولا عن انجاز الأعمال عن طريق الآخرين .. يكون « مدير » !! .. هذا يدعونا الى أن نتناول موضوع الادارة والممارسين .

الادارة .. والممارسـين :

لعل القارىء الآن على علم تام بأن التجارب والبحوث الادارية تعتبر حديثة نسبيا .. وأنها أخذت الطـابع العلمى مع تطـور أحجام المشروعات وكبرها وتعدد وحداتها .. ويمكن القول على وجه التقريب أن الستين سنة الأخيرة هى التى شهدت روح المثابرة العلمية ، والاجتهاد المستمر من أجل استنباط المبادىء والقواعد التى تكون هاديا ومرشدا

للادارة فى مختلف أوجه النشاط •• وأثناء هذا كان العالم بأسره أمام موقف معين •

ـ مئات الآلاف •• بل الملايين من الوحدات التجارية والصناعية ••• الخ •

ـ ظهور الحاجة الملحة الى ادارة هـذه الوحدات بالأسـلوب العلمى الادارى •

ـ عدم وجود العدد الكافى من الهيئات العلمية المتخصصة القادرة على تخريج قيادات تغطى احتياجات هذه الوحدات •

ـ توارث المفاهيم منذ عصر الادارة التقليدية •• بأن من يملك •• له الحق فى أن يدير •

كل هـذا أدى حتما وبالضرورة الى وجـود طبقة من المديرين الممارسين ، وهذا ما دعى « بريك Brech » وهو من أبرز علماء الادارة الانجليز المعاصرين الى القول :

« انه على الرغم من اهمية الدور الذى تقوم به الادارة فى انجاح المشروعات ، فاننا نجد الجهود التى بذلت نحو اعطائها ما تستحق من عنـاية « مازالت محدودة النطاق » .. اذ نجـد بين المديرين الآن افرادا متخصصين فى فنون اخرى ـ كالهندسة .. والكيمياء .. وما اليها من العلوم والفنون .. وقد تطورت الادارة واستجدت وسائل فنية تعتبر أدوات فى يد الادارة .. فيجب ان تستعملها فى تصريف أمورها اليومية على خـير وجه ممكن ، غير أن هؤلاء الذين يجلسون فى مراكز الادارة لا يعترفون بهـذه

الوسائل ، على الرغم من اهميتها وضرورتها للارتفاع بمستوى الكفاية فى المشروعات ، وتحقيق الأهداف التى أنشئت من أجلها ، وقد يكون ذلك لأنهم وصلوا الى مراكز الادارة بفضل السنوات الطويلة من الخبرة التى قضوها فى مجالات تخصصهم ، لذلك نجدهم يتحيزون عند قيامهم بمهمة الادارة ، الى وجهة نظر معينة ، وغالبا « ما تنقصهم القدرة على الاحاطة بالموضوع احاطة شاملة » ، ونحن لا نستطيع ان نلومهم على ذلك ، لأن استعدادهم ظل مدة طويلة مركزا فى نواح خاصة من فنهم .. ولم يكن هناك من يرشدهم الى ماهية الادارة ومعناها .. فاذا اتيحت لهم الفرصة ليتبوؤا مراكز الادارة ، فلن يستطيعوا التخلص من المقاييس الفنية لعملهم الذى عاشوا فيه ، وتمرسوا به طويلا » .

ولعل من أهم النقاط التى يتضمنها رأى هـذا العالم البريطـانى البارز ـ مجال الادارة والممارسين .. أن الجهود التى بذلت فيما يتعلق بالادارة .. أنها « مازالت محدودة النطاق » .. وأن الممارسين للوظائف الادارية غالبا « ما تنقصهم القدرة على الاحاطة الشاملة بالموضوع » .

اذن .. هذا يقودنا الى أن نصل الى هذه النتيجة :

ــ الظروف والأوضاع المحيطة اقتضت وجود مديرين ممارسين .

ــ هؤلاء الممارسون .. غالبا ما تنقصهم الاحاطة الشاملة بالأمور .

ومما لا شك فيه .. أن الاحاطة الشاملة .. هى وحـدها التى تسمح باتخاذ قرار مناسب ، حيث ينبغى أن تؤخذ جميع الاعتبارات فى الحسبان عند اتخاذ أى قرار من القرارات .. ذلك اذا أردنا أن يـكون القرار صحيحا وسليما .

الممارســــين .. وسبيل الادارة :

مما لا شك فيه ، أن بعض الممارسين لوظائف الادارةحققوا نجاحا ملحوظا فى بعض المواقع .. بل ان نجاح بعضهم أعطى بعض المجادلين سندا .. بأن الادارة ليست مهنة متخصصة .. ودليلهم على هذا هــو نجاح بعض هؤلاء الممارسين !!.. وفاتهم قبل أن يصدروا مثل هــذا الحكم أن يتتبعوا جهود هؤلاء الناجحين ونشاطهم .. وهل هم فى أدائهم وقفوا عند حد معين من عملهم .. أم أنهم بحكم المسئولية التى يضطلعون بها ، وجدوا أنفسهم فى موقف يتعين عليهم فيه أن يستزيدوا من المعرفة تدريجيا .. ثم يستعينوا فى أداء أوجه النشاط بالكفاءات المتخصصة التى تعاونهم فى نشاطهم .. أى أنهم يأخذون على عاتقهم تدريجيا سلوك « سبيل الادارة » .. أى سبيل التعليم .. وتطبيق ما يتعلمون على ما يمارسونه .. خاصة وأن الثورة الادارية صارت الآن على كل لسان ، بل هى أكثر دورانا على ألسنة القائمين على شئون الادارة فى مواقــع دوائر الأعمال .. بل ان الممارسين أنفسهم كثيرا ما نجد على لســانهم وفى توجيهاتهم كلمة « تطبيق الأسلوب العلمى فى الادارة » ولعل هذه الحقيقة تتضح فى أحدث المراجع العلمية الادارية التى أصدرها فى عام ١٩٧١ عالم الادارة البريطانى الشهير Brech وعنوانه(٧٩)

"Construction Management in Principle and Practice".

فهو يقول : « يمكن أن نرى فى المشروعات الصناعية والتجارية بمختلف قطاعاتها عددا كبير من الأمثلة للمديرين والمديرات الذين صنعوا أنفسهم .. وهؤلاء هم بالطبــع أصــحاب مشروعاتهم .. أو ممثلى العائلات أصحاب هذه المشروعات ، غير أنهم بحكم الدور الذى يقومون به .. مديرون .

"British industry and commerce in all its sectors can offer nu-

merous examples of the self-made manager or manageress. These are, of course, owners of their firms, or family representatives but they are by role managers".

ثم يستطرد قائلا : اننا نشاهد هنا فى الاقتصاد البريطانى ، المالكين المديرين الناجحين ، الذين تزدهر مشروعاتهم دليلا على نجاحهم .. غير انه على الوجه الآخر للصورة .. هناك المشروعات التى ادارها الكثير منهم ولم تعد قائمة..لانها دخلت فى عداد المشروعات « المفلسة Bankruptcy » أو « المشروعات الفاشلة Business failures » .. وفى بعض السنين نجد أن عدد المشروعات الفاشلة يربو على العشرات الآلاف من الوحدات !! .. وعندما تتأزم الظروف الاقتصادية والنقدية مثلما حدث فى أعوام ١٩٦٨ - ١٩٧٠ .. فان ارقام الافلاس لهذه الوحدات ترتفع بشكل رهيب !! ..

"When economic and money conditions get difficult, as, for example, in 1968 - 70, the figures rise dramatically".

هذه الحقيقة جعلت علماء التنظيم والادارة فى بريطانيا وغيرها من الدول يهتمون بموضوع المديرين الذين يصنعون أنفسهم .. خاصة وأن افلاسهم وفشل مشروعاتهم ، يعود حتما بالضرر على الاقتصاد القومى .. ويتضح ذلك من متابعة الأرقام التى توضح مدى فشل المشروعات التى يتولى الادارة فيها اما أصحابها ، أو هؤلاء الذين يثقون فيهم وينتمون الى عائلاتهم ..وأن الأسلوب العلمى يحتم عندما نرى مشروعا ناجحا اداره بعض هؤلاء .. أن نتريث قليلا .. ولا نلقى برأى قاطع على أن هذا النجاح الذى تحقق فى مشروع معين .. أو بعض المشروعات، يعتبر دليلا صالحا على أن الممارسين من الممكن أن يكونوا دائما ناجحين !!.. لابد أن نتريث .. وندرسهم .. وندرس مدى الذى

اكتسبوه من علم ومن معرفة تتعلق بهذا الموضوع •• ثم ندرس أيضا غيرهم ، ومدى ما حققوه من فشل •• ان الأرقام دائما توضح أن الفشل فى جانب هؤلاء الدين لم يتفهموا الادارة ، دراسة وتطبيقا •• أى أن الحكم ينبغى أن لا يصدر الا بعد الدراسة العلمية المقارنة لحصيلة نتائج الممارسين •• بل ان الأسلوب العلمى أيضا يتطلب دراسة مقارنة بين هؤلاء الممارسين والمشروعات المماثلة التى يتــولاها من تأهلوا اداريا علميا وعمليا للقيام بهذه المهمة •

الادارة حتما فى طريق المهنة :

أوضحنا أن البحوث والدراسات التى تتعلق بالادارة تعتبر حديثة العهد نسبيا •• وأوضحنا أنه يوجد مئــات الآلاف من الوحــدات الاقتصادية فى كل مجتمع من المجتمعات •• وهذه الوحدات فى حاجة الى ما يأتى :

ــ الحاجة الى أشخاص على أعلى قدر من الثقافة الادارية ، وقدر من الالمام بمختلف الوظائف التى توجد فى المشروع ، وأن يكون هؤلاء الأشخاص على جانب من المرونة العقلية تمكنهم من معالجة مشــاكل عملهم التى تنمو وتتطور بسرعة مذهلة •

ــ الحاجة الى أشخاص أكثر خبرة •• وأكثر قدرة •• وأعمــق تخصصا ، بحيث يمكنهم معالجة المسائل الفنية الناتجة عن التطــور التكنولوجى الحديث •

هنا نقف لحظة لنسائل أنفسنا •• هل توجــد الأعداد الكافية التى تتوافر فيها هذه الصــفات فى مختلف المجتمعات ؟ •• الاجابة كلا قطعا •• من هنا اذن اكتسب التعليم الادارى اهميته ، لاعداد طبقة

تتوافر فيها المواصفات العلمية التى تمكنها من تناول المشكلات التى تقابلها الادارة بالأســاليب العلمية والفنية ، مع توضيح اهمية المهارة والقــدرة على التعامل مع النــاس فى تحقيق النمــو والازدهار والنجاح للمشروعات .

هذا بدوره يدفعنا الى أن نتساءل .. هل توجد الأعداد الكافية من المعاهد العلمية الادارية القادرة على تخريج هذه الأعداد !!.. أو هل يتوافر فى المعاهد العلمية الادارية العدد الكافى من أعضاء هيئــة التدريس القادرين على حمل عبء هذه الأمانة .. والقادرين على المتابعة الميدانية للخريجين فى عملهم ؟..

فى الحقيقة .. الرد على هذا السؤال فى غاية الأهمية .. وذلك لأننا اذا استعرضنا « النشاط المهنى » فى شتى أنحاء العالم ، نجد أن هذا النشاط يتقرر « كمهنة » .. عندما تتوافر الهيئات العلمية الكافية والقادرة على تخريج أعداد كافية تتوافر فيها الصفات العلمية ، والتدريب التوجيهى المناسب .

أما اذا لم تتوافر الهيئات العلمية .. ولم يتوافر العدد الكافى من الخريجين المدربين لتغطية الحاجة الى المراكز المختلفة .. فمعنى هــذا أنه ضرب من المستحيل أن ينادى الذين تأهلوا علميا وعمليا لممارسة هذا النشاط وعددهم قليل نسبيا بأن يصبح هذا النشاط « مهنة » لأن هذا يعنى حتما أن هناك مئات الألوف من الوظائف ستصبح شاغرة ، لأنه لن يوجدفىالمجتمع العدد الكافى من الأشخاص الذين تتوافر فيهم صفات شغلها .. ومن المؤكد أن مثل هذا الموقف لا يرضى أحدا .. لأنه ليس لصالح الاقتصاد القومى أو الاجتماعى .. انما الذى ينبغى أن يحدث أولا .. هو السعى الجاد المســتمر من أجل ايجاد الهيئــات العلمية

المتخصصة القادرة على تخريج الأعداد الكافية ، ومتابعة التوجيه المهنى لهؤلاء الخريجين •• ثم ترشيحهم لتولى الوظائف المناسبة •• وهكذا بعد أن تتوافر الأعداد المناسبة تنتظم هذه الأعداد فى « منظمات متخصصة » ، مهمتها بذل الجهود من أجل « تنظيم المهنة » وقصرها على الذين سلكوا السبيل العلمى لاكتساب المواصفات التى تؤهلهم لشغلها •

فاذا كان الأمر كذلك •• فان الادارة هنا فى مصر •• وفى شتى أنحاء العالم فى الطريق لأن تصبح حتما « مهنة » •• ويكفى أن نوجه النظر الى أن أهمية الادارة دفعت المسئولين فى بعض الدول الى أن تقرر قاعدة •• هى أن لا يتولى رئاسة مجالس ادارة المؤسسات أو الشركات فيها ، الا اذا قاموا بدراسات عليا ادارية فى بعض الجامعات الأمريكية المختصصة فى مجال المشكلات الادارية •• ايمانا بالدور الخلاق الذى يمكن أن تؤديه الادارة المحترفة فى نمو وازدهار مختلف الوحدات •

وأخيرا •• علينا أن نقدر تماما الجهود التى تبذل الآن نحو التدريب المستمر لتوضيح الأسلوب العلمى للقيام بالوظائف الادارية ومعالجة مشكلات التطبيق •• فان هناك كثيرا من البرامج تعقد الآن للقيام بهذه المهمة ، تقوم بها الجامعات •• ويقوم بها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، ومعاهده المتخصصة فى هذا الشأن •• كالمعهد القومى للادارة العليا •• ومعهد الادارة العامة •• الخ •• وغير ذلك من مراكز البحث والتدريب المتخصصة •• أى أن الدولة عرفت طريقها الى رفع الكفاية عن طريق التدريب •• وبدأ التدريب يأخذ مكانه فى جميع الأجهزة وعلى كافة المستويات ، فقد ارتفع التدريب الى مستوى أعضاء مجالس الادارة والمديرين فى المؤسسات العامة والشركات ، بحيث لم يعد يشعر هؤلاء بغضاضة فى تلقى دراسات على مستوى الاشراف

والتوجيه ، من ذوى التخصص العالى ، وخاصة فيما يتعلق بالوظائف الادارية..وانفسح المجال أمام هؤلاء المديرين لمباشرة التدريب بأنفسهم لمن هم دونهم من مديرى الادارات والأقسام فى مختلف الفروع .. بحيث أمكن عن هذا الطريق نقل أقصى قدر ممكن ولازم من القدرات والكفايات التدريبية الى سائر المستويات .. مرحلة بعد مرحلة .. ومستوى بعد آخر .. مما نعتقد أنه لو استمر بجدية وحماس وايمان ، فانه سيكون له أثره لو أحسن تطبيقه ، فى تحقيق سلامة الأجهزة كلها من قمة الهرم حتى قاعدة البناء .

كما وأن علينا أن تتذكر القاعدة التى أوضحها « هنرى فايول » منذ مطلع هذا القرن .. وهى : أنه كلما ازدادت الدول رقيا .. كلما أخذت بقاعدة تقسيم العمل ، ومبدأ التخصص .

فاذا كان الأمر كذلك .. واذا كنا قد أخذنا بأسلوب التدريب الشامل .. ودخلت العلوم الادارية الى كلياتنا ومعاهدنا المنتشره فى شتى أنحاء مصر .. فان هذا يبشر ، أن الادارة ستأخذ طريقها حتما بعد فترة من الزمان ، قد تقصر أو قد تطول .. لكى تصبح « مهنة » .

القدرة الادارية ووظائف المشروع

Managerial Ability & Concern Functions

يستخدم المديرون أقصى طاقاتهم وامكانياتهم العلمية الادارية ، ومهاراتهم المكتسبة ، لكي يحققــوا للمشروعات أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، مع مراعاة العامل الانسانى .. ومما لا شــك فيه أن تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، يســهم فى تحقيق التمويل الذاتى ، وهذا العنصر يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تدعيم المراكز المالية للمشروعات ، هذا فضلا عن أنه يسهم فى تنميــة المشروعات وازدهارها وتقدمها . من أجل ذلك فان الاقتصاديين ينظرون الى الادارة كعنصر من عناصر الانتاج .. فهى من هذه الناحية تشبه رأس المال ، والعمل ، والموارد الطبيعية .. كما أنها تمتزج مع هــذه العناصر بنسب مختلفة فى عمليات الانتاج .

وقد أوضحنا أنه ينبغى على المدير أن يكون على أعلى قدر ممكن من القدرة الادارية .. كما وينبغى أيضا أن يكون على قدر من الالمام بوظائف المشروع ، وذلك حتى يمــكنه أن ينســق بين مختلف أوجه النشاط فيه ، ويحقق أهداف المشروعات فى الانتاج وبالتالى تحقيق أرباح .

ولعل من الأمور الواضحة ، أن مهمة المدير تزداد تعقيدا اذا ما أخذت المجتمعات بأسباب التصنيع ، فان هذا يترتب عليه بالتالى ظهور منظمات كبيرة لتجارة الجملة ومؤسسات مالية كبيرة ، الى جانب السكك الحديدية والموانى ، والمرافق العامة والمصانع .. وكل هذه الوحدات تحتاج الى قدرات ادارية عالية فوق المستويات العادية التى تكون غالبا

هى السائدة فى هذه المجتمعات •• ثم ان الأمر يزداد تعقيدا كلما أصبح المجتمع متقدما فى الصناعة •• اذ يرتبط هذا التقدم بنمـو المؤسسات المصرفية المعقدة ، والمشاريع الصناعية الواسعة ، والمكاتب الحكومية الكبيرة ، واحتاج المجتمع بالتـالى الى أعداد كبيرة من الاخصـائيين الفنيين والمديرين الماهرين القادرين •

كما ويلاحظ أنه كلما اتسعت الأسواق ، أصبحت المشاريع أكثر تعقيدا •• فالأسواق العالمية أسواق معقدة ، وتحتاج الى اطلاع واسع ومعرفة أدق ، هذا فضلا عن التعقيد الناتج عن تعدد أسعار البضـائع المعروضـة فيها وأنواعها ، بحيث يتطلب الأمر وضع مواصفات فنيـة تفصيلية •• وقد يكون ثمن القرارات الخاطئة فادحا فى هذه الأسـواق الواسعة •• ومن أجل ذلك تتطلب الادارة العلمية ضرورة وجود وظائف ادارية متخصصة مثل بحوث التسويق وادارة المبيعات •• الخ •

ومن مظاهر مجتمعنا الدولى المعاصر،أنه مجتمع تسود فيه متغيرات عالمية،فى مجالات السياسة والاجتماع ، وهذه المتغيرات تترك آثارهاعلى المشروعات الكبيرة التى تتعامل مع الأسواق الخارجية ، الأمر الذى يجعل هذه المشاريع فى وضع يستلزم معه أن يكون لديها خبراء فى شئون الضرائب والقانون والعلاقات العمالية ، والتخصص قدر المستطاع فى الشئون السياسية والاجتماعية •• الخ •• الى غير ذلك مما يوضـح الكفاءة العالية جدا التى ينبغى أن تتوافر فى الاخصائيين والكفاءات العالية جدا التى ينبغى أن تتوافر على وجه الخصوص فى المديرين الذين ينبغى أن يكونوا على قدر من الفهم والالمام بمختلف هـذه الفروع ، لأنهم يقومون بعملية التنسيق بين أوجه النشاط المختلف •

واذا كان يتعذر علينا فى هذه الدراسة أن نقوم بعرض تفصيلى

لكثير من الوظائف التى تتطلبها المشروعات وفقا لنشـاطها ، الا أننـا نفضل أن يكون الدارس على قدر من الدراية ببعض هذه الوظائف ، تاركين التفصيلات للمراجع المتخصصة فى هذا الشأن •

ونحب أن نوضح الى أننا سبق أن ذكرنا أن « هنرى فايلول » كان يرى أن أى منشأة صناعية سواء أكانت بسيطة أم معقدة ، صـغيرة أم كبيرة ، تحتاج لأوجه النشاط الست الآتية : النشاط الفنى ، والنشاط التجارى ، والنشاط المالى ، والنشاط التأمينى ، والنشاط المحاسبى ، والنشاط الادارى •• وقد حدد « هنرى فايول » المنشآت الصـناعية بالذات ، ذلك لأن هذه المنشآت تحتـاج لوجود الوظيفة الفنيـة •• « والوظيفة الفنية لا توجد الا فى المنشآت الفنية المعقدة التى تقـوم بعمل صناعى ، وهى تشمل الأبحاث الفنية من تحليل كيميائى ووضـع الرسوم والنماذج وعمل الحسابات المختلفة لأجـزاء السـلعة المنتجة والتصميمات والتقديرات الفنية ودرس التحسينات •• الخ » •

وكبار الموظفين الذيا يقومون بهذه الوظيفة مهندسون اخصائيون فى عمليات الانتاج وهم الذين يقومون عادة بتنظيم أعمـال المصـانع والورش وتتم العمليات الصناعية بواسطة رؤساء الورش والمقـدمين ورؤساء طوائف العمال •

والمنشآت التجارية سـواء أكانت كبيرة أم صغيرة تحتـاج الى المجموعات الخمس الأخرى من أوجه النشاط التى ذكرها « فايول » •

ويهمنا أن نشير الى أنه ليست هناك ثمة خلاف كبير بين « فايول » والمحدثين من علماء الادارة ، وذلك لأن « فايول » استعمل فى بحثـه كلمة « نشاط Activities » بالاضافة الى استعماله كلمة « وظيفـة

Function » ، فالنشاط التجارى أو الوظيفة التجارية نراه قد قسمها تقسيمات فرعية •• « كالبيع Buying ، والشراء Selling ، والمبادلة Exchange

بينما المراجع الأمريكية الحديثة تطلق على كل فرع من هـذه الفروع اما كلمة نشاط ، أو كلمة وظيفة •• دلالة على أن كل فرع من هذه الفروع قد تطور ، وأصبح يوجـد فيه متخصصون تعمقـوا فى بحوثهم ودراسـاتهم الى الدرجة التى تسمح بالأخذ بهذا التطـور فى التقسيم الوظيفى فى عصر التخصص العلمى الذى نعيش فيه الآن •

وفيما يلى نذكر بعض وجـوه النشـاط فى المشروعات التجارية والصناعية ، بالاضافة الى ما سبق أن ذكرناه عن النشاط الفنى •

وظيفة الانتـــــاج :

توجد هذه الوظيفة فى المشروعات الصناعية ، التحويلية منها أو التجميعية ، وتستهدف هذه الوظيفة تحقيق انتاج السلع وفقا للمواصفات الفنية اللازمة للانتاج الصناعى ، والتى تقوم هنا فى مصر الهيئة العامة للتوحيد القياسى بوزارة الصناعة بوضعها . بواسطة لجان فنية متخصصة يختار أعضاؤها من كبار الاخصـائيين ، ويراعى فيهم تمثيـل المنتجين والمستهلكين بجانب الاخصائيين. ••

ويقول « س•ا• فيرجسن[٨٠] C.E. Ferguson » عن وظيفة الانتاج أنها « تعمل وظيفة الانتاج على تحقيق أقصى طاقة انتاجية يمكن الحصول عليها ، من مجموعة العناصر التى تسهم فى الانتاج ، أى أية مجموعة من كميات •• أو محتـويات •• أو تدفق خـدمات •• الى غير ذلك من المدخلات » •

وفيما يلى النص :

"A production function shows the maximum out-put attainable from any specified set of inputs, i.e. any set of quantities of ingredient inputs and flows of services of other imputs ".

ولعل من المشكلات الحادة التى تعانيها الادارة فى اى نشاط انتاجى ، هى مشكلة التوفيق بين مصادر الضغط المختلفة على الانتاج .. والتى تتمثل فى مصالح المستهلكين وخفض الأسعار بالنسبة لهم ، مع اقتران هذا الخفض بتحسين السلعة .. ومع مطالب العمال المستمرة لرفع الأجور وتخفيض ساعات العمل .. وفى اهتمام الدولة او اصحاب الأعمال بتحقيق فائض .. وقد تطلب التغلب على هذه المشكلة وتحقيق أهداف المجتمع فى التقدم والنمو ، ان تعمل مختلف الوحدات على رفع درجة الكفاية الانتاجية ، حيث أنه يمكن بهذه الوسيلة تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقصادية .. الأمر الذى يؤدى الى نقص تكلفة الوحدة المنتجة ، مع زيادة أجر العامل فى خلال الفترة الزمنية التى يسهم فيها العامل بالعمل فى الانتاج .

ومما لا شك فيه أن تحقيق رفع انتاجية العامل هو الشغل الشاغل لادارات الانتاج فى مختلف الوحدات .. أيا كانت هذه الوحدات .. سواء أكانت صناعية .. أو زراعية .. أو خدمات . أو توزيع .. الخ.. وهذا التنوع هو الذى ترتب عليه صعوبة ايجاد مقياس .. أو معيار .. أو نمط .. يمكن عن طريقه قياس الكفاية الانتاجية المناسبة . غير أن هذا لم يمنع المشتغلين فى هذا الموضوع بوضع هذه المقاييس ، وتطويرها وفقا للظروف المحيطة ، والمتغيرات التكنولوجية التى يشاهدها العالم ، فى مجتمع دولى تستحدث فيه المخترعات والأساليب الفنية الجديدة كل يوم .

ولعل من المهم أن نوضح أن أى مجتمع من المجتمعات يهتم بوظيفة الانتاج للاسباب الآتية :

ـ ان السياسات الاقتصادية تتطلب دائما التوسع فى التصدير وعلى وجه الخصوص المنتجات الصناعية ، وهذا لا يمكن تحقيقه الا عن طريق رفع الانتاج وخفض التكاليف ، وذلك حتى يمكن مقابلة المنافسة الخارجية .

ـ تقضى السياسة العامة فى الدولة ، أن تصل السلعة الى المستهلك المحلى بأقل سعر ممكن مع المحافظة على مستوى انتاجها .

ـ تحقيق هذه الأهداف يتطلب وضع المواصفات القياسية ومراقبة تنفيذها .

ـ دراسة تكاليف الانتاج ، وامكانيات خفضها ، حتى وان اقتضى الأمر التدخل فى تحديد السعر ، وذلك اذا وجدت أى مغالاة ضمانا لحق المستهلك .

ومما لا شك فيه أن وظيفة الانتاج اذا طبقت وفقا للأساليب الادارية والفنية الحديثة ، فانها تسهم فى تحقيق نهضة صناعية شاملة ، تهدف الى رفع مستوى الحياة للمواطنين .. وتوفير الرخاء لجميع طبقات الشعب .. وتدعيم الاقتصاد القومى .

الشـــراء :

توجه المشروعات التجارية والصناعية اهتماما كبيرا نحو شراء بضائعها ، وهى تعتمد فى ذلك على ذوى الخبرة والكفاية من الفنيين والاداريين .

ومهما يكن من شيء فانه يجب ان تتوافر فيمن يقومون بالشراء . « القدرة على التنبؤ بمختلف انواع السلع التى يقبل العملاء على شرائها ، وأن يراعوا فى ذلك اهداف المشروع .

أو بمعنى آخر يجب على الذين يقومون بمهمة الشراء للمنظمــة التى يعملون فيها أن يراعوا أهدافها حتى يمكن لجهودهم أن تكون فعالة ومثمرة . وهذا يتطلب وجوب توافر الكفايات الفنية التى تحسن القيام بمهمة الشراء ، وذلك لأنه « يترتب على الدقة فى القيام بشئون الشراء . وعلى كفاية القائمين بأعماله نجاح عمليات الانتاج وتسهيل وظيفة البيع» .

وفى الخارج تلجأ بعض المنظمات ذات النشاط المماثل الى التعاون سويا عن طريق تجميع مشترياتها والاتجاه بها رأسا الى مصادر الانتاج، فان هذه السياسة تساعدها كثيرا على الحصــول على خصم الكمية ، ويطلقون على مثل هذا النوع من التعاون اسم « الاتفاقات التعاونية » Cooperative agreements وعلى المشروعــات المختلفــة أن تراعى فى سياستها للشراء ضمان وجود السلع باستمرار ، وذلك بتقرير حد أدنى للمخزون من هذه السلع تتخذ الاجراءات للشراء عند بلوغه . على أن تأخذ المشروعات فى اعتبارها مدى الزمن الذىيستغرقه تنفيذ الطلب . وقد أطلق على الفترة التى يستغرقها تنفيذ الطلب فى أمريكا اسم « الفترة المرشدةLead time » ولمعرفة مدى هذه الفترة تلجأ بعض المنشــآت فى الخارج الى الاستفسار من مصادر الشراء التى تتعــامل معها عن مدى الفترة التى تستطيع تنفيذ الطلب فيها حتى تكون على هدى من ذلك عند ارسال الطلب بحيث تصل اليها السلع فى الوقت المقدر والمناسب . ويجب أن تحرص المشروعات على ألا يتعدى المخزون حدا معينا ، فان

كثرة المخزون تؤدى الى ارتفاع تكلفة المشتريات ، وهذا قد يؤدى الى ارتفاع أسعار بيعها أو تقليل الربح الذى يعود على المشروع .

ويمكن القول فى ايجاز أنه يقع على عاتق الذين يقومون بمهمة الشراء أن يراعوا فى ذلك شراء النوع المناسب والكميات المناسبة ، بحيث تكون فى متناول الجمهور فى الوقت المناسب .

البيـــــع :

« تشمل وظيفة البيع المجهودات الشخصية وغير الشخصية التى تبذل لحث العميـــل المرتقب على شراء سلعة أو خدمة ومساعدته على هذا الشراء أو على تقبل فكرة لها أهمية تجارية عند البائع »[٨١].وتلجأ المشروعات التجارية والصناعية الى الطرق العلمية لتنشيط مبيعاتها .

وقد يكون من أهم العوامل التى تساعد على ذلك اختيار رجال البيع الذين يحسنون مقابلة العمـلاء ويتقنون فن خدمتهم ، فان هذا يساعد كثيرا على تقوية ولاء المستهلكين للمشروع ، واستمرار تعاملهم معه ، فضلا عن أنه يؤدى الى زيادة عدد العملاء .

ومما يساعد على زيادة المبيعات أن تكون لدى المشروعات بحوث ودراسات تعين على معرفة أنواع السلع التى يقبـل المستهلكون على شرائها ، والتنبؤ بأرقام مبيعات هذه السلع ، فان معرفة المبيعات المحتملة ييسر وضع الخطط لتحقيق هذا الرقم .

كذلك مما يساعد على زيادة المبيعات تدريب رجال البيع وزيادة خبرتهم فى أنواع السلع التى يتعاملون فيها والمامهم مع ذلك بأهداف المشروع .

الاعـــلان :

الاعلان بمختلف وسائله يعتبر عاملا فعالا فى ترويج المبيعـات ، وعلى هذا نجد أنهناك بعض المشروعات فى مصر لا تهتم به ولا تضعه فى المكان اللائق به من الاعتبار والتقدير ، ولعل ذلك يرجع الى نقص الكفايات العاملة فيها •

وأعتقد أنه يجب على المشروعات التجارية والصـناعية أن تولى الاعلان ما يستحق من رعاية واهتمام ، وأن تقتدى فى ذلك بالمنشـآت التجارية والصناعية الناجحة والتى ساعد الاعلان على تنشيط مبيعاتها وازدهارها •

والاعلان يجب أن يكون له رسالة أعمق من أن يكون مجرد وسيلة لترويج المبيعات • اذ يجب أن يعمـل على ان يخلق وعيا استهلاكيا بين المستهلكين بصفة عامة ، ومستهلكى السلع المنتجة بصفة خاصة ، حتى يحارب بذلك المشتغلين والمضللين والانتهازيين •

ويجب على المشروعات التجارية والصناعية أن تلجأ الى الطـرق العلمية فى تخطيط الحملات الاعلانية والتى تراعى استخدام وسـائل الاعلانات المناسبة التى تسـاعد على تحقيق أهـداف المشروع ، وهى تراعى فى ذلك ما يأتى :

أولا : يعتبر ضربا من ضياع الأموال توجيــه الاعلانات الى غير الطبقة التى يرجى أن يكون العملاء منها •

ثانيا : يجب مراعاة الكفاية فى تقسيم الاعلان بحيث يحقق الغرض المقصود منه • ويرى البعض بأنه لابد من التزام نسبة معينة من مجمل

الربح بحيث لا يتعداها ما يصرف على الاعلان ، والأفضل عندى أن يتم تحديد ذلك فى ضوء الدراسات التى يقوم بها المختصون بتخطيط الحملة الاعلانية ، وأن يراعى فى ذلك تحقيق التعاون الكامل بين القائمين على شئون البيع وشئون الاعلان .

ثالثا : يجب أن يكون الغرض من الاعلان هو البيع ، أو المساعدة على البيع ، أو ترويج لفكرة ، والاعلان الذى لايحقق ذلك عن طريق مباشر أو غير مباشر يجب تفاديه .

العلاقات العامة :

ترجع العلاقات العامة بمفهومها اللغوى العام الى أول عهد البشر بالحياة ، فان تجمع الناس فى أى مكان وفى أى زمان ينشأ عنه بالضرورة الاتصالات والمعاملات والارتبطات « ولا شك أن اقامة المدن ، ونشأة التجارة . وتكوين الهيئات السياسية ، قد نشأ عنه نوع من العلاقات العامة قد يكون جيدا وقد يكون رديئا » .

ولكن العلاقات العامة بمفهومها الحديث أصبحت ميدانا من ميادين الادارة يستقل ببحوث ودراسات خاصة ويقوم على مفاهيم منظمة تعتبر عنصرا فى الادارة الناجحة للمنشآت على جانب كبير من الأهمية .

وعرف بعضهم العلاقات العامة بأنها « الفن والعلم[٨٢] الذى يبحث هذه المشكلة الصعبة وهى ... كيف يوطد الفرد أو المنشأة علاقتهما مع غيرهما من الأشخاص والمنشآت » .

ولكنى أعتقد أن اطلاقى كلمة « العلم » على العلاقات العامة سابق للأوان ، فانه لم يتم الاتفاق على قواعد عامة مقررة فى هذا الشأن يصح

أن يطلق عليها اسم « علم » كما أن العلاقات العامة تقوم على حسن تنسيق العلاقات داخل المنشآت وتوطيدها مع المجتمع الذى تعيش فيه بحيث تكسب ثقته ورضاءه عن نوع النشاط الذى تزاوله ، والوسائل التى تتبع لتحقيق هذا الغرض لم تتبلور بعد فى مجموعة من الأصول والقواعد الثابتة يطلق عليها اسم « علم » • غير أنه يمكن القول ان العلاقات العامة تتبع سبل البحث العلمى فيما تقوم به من أبحاث ودراسات •

وقد عرفها Denny, Glenn بأنها(٨٣) الطريقة التى تستخدمها الادارة للحصول على السلعة الحسنة والفهم المتبادل بين المنظمة وعملائها وموظفيها والجمهور بوجه عام • وهى تستطيع الوصول الى هذا الغرض فى الداخل عن طريق تحليل أعمالها الداخلية أو تصحيح الأوضاع فيها ، وفى الخارج عن طريق انتهاج السياسات وبذل الجهود وتقديم الخدمات التى تكسبها رضاء الجمهور عنها واطمئنانه اليها •

والمشروعات التجارية والصناعية أحوج ما تكون الى العناية بالعلاقات العامة فى ادارتها فيجب أن تبذل الجهود المتواصلة لتوطيد العلاقات بينها وبين المجتمع الذى تعمل فيه ، لكى تتمكن من خلق صلات ودية مع غيرها من الأفراد والجماعات والمنشآت ، تقوم على الفهم المتبادل والمعرفة لأهدافها وما تعمله من أجل توفير أسباب الرفاهية والعيش الكريم للمواطنين ، فضلا عن رفع مستوى الخدمات فى الوطن بوجه عام •

فيزداد بذلك تقدمها ونموها حتى تقرب من تحقيق أهدافها سواء منها ما يتعلق بتحسين شئون أعضائها الاقتصادية والاجتماعية ، وما يتعلق بتحسين شئون المجتمع بصفة عامة •

التمـــويل :

ان التمويل أمر حيوى جوهرى بالنسبة الى مختلف المشروعات ، اذ يجب عليها أول ما يجب أن تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة ، تتضمن وسائل توفير القدر الكافى من وســائل رأس المال اللازم لها فى مزاولة نشاطها ، بحيث يمكنها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التى يحتاج اليها المستهلكون وسكان المناطق التى تعمل فيها،وعليها أن تضع فى المكان الأول من الاعتبار عند بدء نشاطها احتمالات التوسع ، وما قد طـرأ عليها من ظروف تضطرها الى بذل نفقات غير متوقعة • وقد تبين من دراسات كثيرة أن عدم كفاية رأس المال كثيرا ما يؤدى الى فشـل المشروعات •

وقد ورد فى المجموعة التى يصـــدرها القســم التجارى بحـــكومة الولايات المتحدة « أن من أهم العوامل التى تؤدى الى فشل المشروعات البدء برأس مال غير كاف • فقد تحتــاج بعض المشروعات فى السنة الأولى الى بعض الأموال النقدية لمواجهــة النفقات غير المتوقعة ، وبعض المنظمين لا يحسنون جميع مصروفاتهم بدقة وعناية ، فيكون من نتــائج ذلك أن يجدوا رأسمالها قد نفذ تماما قبل استكمال المشروع » •

ثم ان المال فى المشروعات هو سبيلها الى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية • فاذا توافر لها منه القدر الكافى ، تم تكوينها على صورة لائقة ، وأمكنها أن تكون عميلا ذا أهمية خاصة لدى مصادر الشراء ، فتسمح لها هذه المصادر بخصومات خاصة تميزها عن غيرها من العملاء ، وهذا مما يعينها على الوقوف أمام منافسيها ، ولعلها تبيع بأسعار تفضل أسعارها • وبذلك تزداد مبيعاتها وتتمكن من تحقيق فائض يساعدها على

تدعيم مركزها . كما تتمكن عن طريق هـذا الفائض أيضا من تحسين الحالة الاقتصادية والاجتماعية للقوى العاملة التى تعمل بهـا ، وقـد تشارك أيضا فى تحسين شئون المنطقة التى تزاول فيها نشاطها .

ولهذا يجب على مختلف المشروعات أن تعد لنفسها خطة تمويلية ناجحة والخطة التمويلية الناجحة هى التى تتميز بالسهولة والوضوح ، وتمد بصرها الى ما بعد احتياجات المشروع الوقتية ، فتضـع لهـا فى حسابها ما يلائمه من الاعتبار والتقدير ، فان أهم ما يجب أن تتضمنه هو التنبؤ . أما التمويل الذى يعتمـد على التجربة التى قد تخطىء أو تصيب ، فانه يعنى أحـد أمرين اما الاسراف أو تعـرض المشروع للخطـر .

التـــأمين :

وهناك أمـر هام على المشروعات التجارية والصـناعية ألا تغفله أو تهمله لأنه من الاجراءات والاحتياطات التى تدرأ عنها مخاطر المجهول وما قد يحمله المستقبل بين طياته من الحوادث والمفاجآت التى تؤثر فى نشاطها أو تعـوق تقـدمها أو تؤدى الى فشلها ، ذلك هو التأمين على ممتلكات المشروع ضد مخاطر الحريق والسرقة . كذلك التأمين على من يعهد اليهم بشئون مختلفة كأمناء الصناديق والمخازن ، ورجال البيـع الذين قد يوكل اليهم تسلم أقسام معينة .

ومن حسن الادارة أن يشمل التأمين القوى العاملة فى المشروع ، فان ذلك يؤمن العمـال والموظفين على مستقبلهم ويشعرهم بالضـمان والاستقرار فى وظائفهم ، ومن الوسائل التى تتبع مبـادرة المشروعات بتطبيق التشريعات التى تسنها الدولة لمصلحة هـذه الفئات ، وتعمـل جاهدة على أن تزيد من هذه الضمانات طبقا لما تيسره لها امكانياتها

الخاصة ، وما يتفق مع رسالتها • ولا شك أن قيامها بذلك يساعد كثيرا على رفع الروح المعنوية ، فان معظم الذين يقع على عاتقهم مهمة الادارة التنفيذية يؤمنون بأهمية ارتفاع الروح المعنوية ، ويرون فيه قوة دافعة فى المنظمة • هذا الى أن ذلك يساعد على غرس روح الايثار والتعاون الاختيارى فى تحقيق الهدف المشترك ، وكذلك يخلق جوا من التعـاون المثمر الذى ينعكس أثره على زيادة الانتاج •

ومن اجل ذلك تتجه المجتمعات الناهضة الى تامين الفرد ، واعتباره طاقة خلاقة تساهم فى بناء المجتمع ، ومن هنا اتجه تفكيرنا الثورى الى سن التشريعات التى من شأنها ان ترتفع بالانسان فوق مستـوى الآلة ، اذ بينما كنا نرى فيما مضى أرباب الأعمـال يهتمون بالآلات وصيانتها ، كانوا يتهاونون تهـاونا معيبا فى حق سيد الآلة ومحركها وهو العامل ، ولا يعطونه حقه من التقدير والرعاية ، وهذا ما تداركته ثورتنا عندما أصدرت قانون التامينات الاجتمـاعية رقم ٩٢ لسنة ١٩٥٩ ، اذ كفل هذا القانون تامين العمال وذويهم من بعدهم تامينا اجباريا ضد أربعة أنواع من المخاطر الى يعرضون لها •

١ ـ التأمين ضد اصابات العمل بمعناها الواسع ، ويقصـد بها الاصابات التى تقـع نتيجة حادث بسبب العمـل وفى أثناء تأديتـه • والأمراض المهنية التى يصاب بها العامل بسبب اشتغاله بعمل معين وفقا للجدول المرفق بالقانون •

٢ ـ التأمين ضد الشيخوخة •

٣ ـ التأمين ضد العجز الكامل قبل بلوغ الشيخوخة •

٤ ـ تأمين أسرة العـامل ضد وفاة عائلها لسبب خلاف اصابات العمـل •

وقد نص القـانون المذكور على وجوب اتخاذ الاجراءات اللازمة لتطبيق نوعين آخرين من التأمين استكمالا للضمان الذى يوفره المشروع لعمال الجمهورية العربية وهما : التأمين الصحى وتأمين البطـالة وقد صدر فعلا فى مارس سنة ١٩٦٤ القانون رقم ٦٣ لسنة ٦٤ ليحل محـل القانون رقم ٩٢ لسنة ١٩٥٩ مقررا اضافه نوعين جديدين من التأمينات الاجتماعية : التأمين الصحى والتأمين ضد البطالة .

كل هذه الخطوات تساعد على رفع الروح المعنوية لدى القـوى العاملة ، وتخلق فيها الشـعور بالولاء نحو العمل ونحو الوطن الذى قدر قيمة الانسان فأحسن تقديره ، فلم يبق بعد ذلك الا أن تستشعر القوى العاملة واجبها بما يرتفع الى مسـتوى النظام الذى آمن بهـا وأحسن اليها ، خاصة وقد أنشئت وزارة للتأمينات .

ويلاحظ أن هنـاك بعض السلع والمواد الخام التى يتعامل فيهـا فى أسواق البورصـة سـواء منها الحاضرة أو الآجلة ، كالقطن مثـلا يستطيع المتعاملون أن يؤمنوا أنفسهم ضـد مخاطر تقلبات الأسـعار ، وذلك عن طـريق التحـويط Hedging . وبذلك يؤمنـون تجـارتهم المخاطر التى تتعرض لها نتيجة التعامل مع احدى البورصات ، عن طريق التأمين أو التحويط لدى بورصة مقابلة ونعنى بذلك بورصتى البضاعة الحاضرة والعقود ، هـذا فى المجتمعات التى توجد فيها بورصـات متخصصة .

الاحصـاء والمحاسـبة :

من الأمور التى يجب أن توليها المشروعات التجارية والصـناعية عظيم اهتمامها وعنايتهـا التمسك الشديد بمراجعة أعمالهـا ، وجـرد محتوياتها واعتمادها فى ذلك على خير العناصر التى تتصف بالكفاية .

وللأسف الشديد فانه توجد بعض المشروعات التى لا تراعى الكفاية والدقة فى اتباع هذه القاعدة على الرغم من أهميتها ، ومن أن عدم مراعاة الدقة فى اتباعها يعتبر من العوامل التى تؤدى الى فشل المشروعات .

وقد تطورت الوظيفة المحاسبية حتى أصبحت تشمل كل النواحى الاحصائية التى تفيد فى معرفة الحقائق واستخراج البيانات . وعمل المقارنات ، والتنبؤ بالاتجاهات ، وهذا مما يساعد كثيرا فى رسم السياسات التى يقوم عليها نشاط المشروعات ، كما يعين على تعرف نواحى الضعف واتخاذ ما من شأنه التغلب عليها والعمل على زيادة الكفاية فى المشروع .

وهكذا يجب أن تهتم المشروعات الصناعية والتجارية بالمحاسبة والاحصاء واشتراط الكفايات اللازمة فيمن يقومون بها .. الى غير ذلك من العوامل السابق توضيحها .

وأخيرا .. فان الانسان يشاهد فى مجتمعنا الدولى المعاصر . تطورا اجتماعيا هائلا .. وتغيرا ضخما من موقف الانسان من هذا التطور .. فلقد كان الانسان فى بادىء الأمر يكره الآلة .. وصار الآن يستخدمها فى كل شىء .. بل صار يطورها بشكل مذهل ليخضعها لاشباع مختلف احتياجاته .. وهذا التطور يستند الى مراقبة مختلف وظائف العمل وسيادة العلاقات الانسانية بينها ..

اننا نعيش وسط عالم متحرك .. الأمر الذى يفرض علينا ان نسرع الخطى .. وأن لا نكون متخلفين بحيث تجرفنا دوامة الأحداث المحيطة بنا .. وان خلق فئة من الاخصائيين الفنيين ، وفئة من المديرين

على أعلى مستوى من الكفاءة والقدرة ، ووجـــود نظام تعليمى ملائم .. لكفيل بأن يحقق لنـا سرعة معقولة فى أداء العمل .. وكفيل بأن ييسر لنا مهمة السير قدما فى خطوط التنمية ، وتحسين الشـئون الاقصادية والاجتماعية لمجموع المواطنين .

اننا فى عصر .. يحاول فيه الانسان أن يستكشف الفضاء الخارجى لتسخير امكانياته لخدمته .. ومن أجل هذا أنشأت الدول الصـناعية الكبرى « وكالات للفضاء » .. فلنقرأ معا هذا الخبر الذى نشر بجريدة الأهرام فى يوم ١٩٧٣/١٢/٥ .

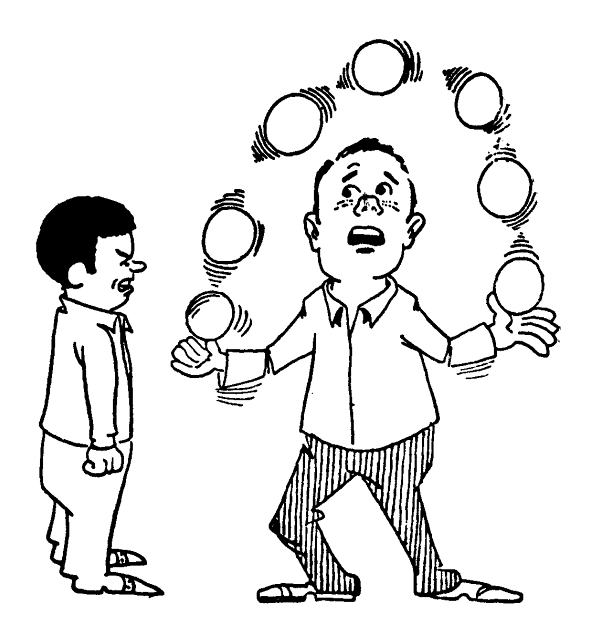
« مرت سفينة الفضاء الأمريكية بايونير ـ ١٠ مساء الاثنين بأقرب نقطة من كوكب المشترى ، وهى على بعد ١٣١ ألف و ٤٠٠ كيلو متر ـ الساعة الرابعة والنصف من فجر هذا اليوم ، وتواصل السفينة الآن رحلتها فى الفضاء السكونى بين الكواكب حيث تمر بكوكب زحـل وأورانوس وفيتون وبلوتوم . وبعد مرورها بالكوكب بلوتو ستترك بايونير ١٠ ـ المجموعة الشمسية وتتجه فى الفضاء الخارجى فى أول رحلة من نوعها تستغرق ٨ ملايين عام نحو مجموعة شمسية أخرى » .

ومن الحقائق التى ينبغى أن تعـرف مقترنة بهـذا الخبر .. أن المسئولين عن هذا المشروع أعلنوا منذ أكثر من ٢١ أسبوع .. عن أن سفينة الفضاء هذه ستصل الى هذه النقطة وعلى هـذا البعد .. وفى نفس التاريخ .. بالساعة والدقيقة والثانية !!.. بعد أن تكون قد قطعت أكثر من ٢٦٠ ألف مليون ميل !!..

ولعل هذا يعطى صورة لما يحدث فى عالم اليوم .. عالم حضارة ما بعد التصنيع .. حيث تبـذل القوة العـاملة فيه أقصى طاقاتها وامكانياتها ..

بالعمل الجاد المثمر البناء .. وللمحافظة على معدلات عالية فى الأداء .. وعلى ان يشعر كل فرد فى المشروع بمسئولية المالك صاحب الشىء .. الأمر الذى يحفزه على أداء الاعمال طبقا للواجبات المحددة ، والمعدلات المستهدفة .. ان الدول الصناعية تتسابق نحو مسقبل افضل ، رغما عن معدلات التنمية التى حققتها .. وقد تختلف هذه الدول فى المذاهب السياسية ، أو الجوانب العقائدية .. غير أن كل منها تبذل اقصى طاقة لها لرفع معنويات عمالها ، وخلق الحوافز التى تدفع الجميع الى العمل ..

ومما لا شك فيه أنه لا يكفى اطلاقا وجود اشراف دقيق .. أو ادارة حازمة لتحقيق الأهداف .. كلا .. انما ينبغى أن يرتفع جميع أفراد القوة العاملة الى مستوى المسئولية بالنسبة لأداء الواجبات الملقاة على عاتقها .. وفى التوصل الى مستويات عالية للانتاج من حيث الكمية والكيفية .. ويجب أن يسود هذا الشعور جميع المستويات .. من القمة حتى قاعدة البناء .. من رئيس مجلس الادارة .. الى نائبه .. الى المدير العام .. الى مديرى الادارات .. الى المراقبين .. الى رؤساء الأقسام .. الى المشرفين .. الى العمال . ومن أجل هذا نجد قادة البلاد النامية يناشدون شعوبهم ببذل الجهد من أجل التصنيع .. فنهرو مثلا كان يقول لشعبه « لقد حكم على هذا الجيل بالعمل الشاق » .. وعبد الناصر كان يقول « سنزحف الى الأمام كشعب واحد نذر نفسه للعمل .. سنمضى فى زحفنا المقدس فى سبيل التصنيع » .. ويقول أنور السادات « على الرغم من الزيادة المستمرة فى الانتاج ، الا أننا لم نستطع أن نفى بجميع احتياجات الجماهير التى تتزايد هى الأخرى وتتنوع عاما بعد عام » .. ويرجع ذلك الى أسباب عديدة منها « تخلفنا النسبى فى ميدان العلم والتكنولوجيا ، وما يعانيه القطاع العام من



ينبغى ان لا يتولى اى وظيفة قيادية فى أى مستوى من المستويات ، الا الأكفاء فعلا .. والكفاءة لها مقاييس علمية متعارف عليها ، بحيث لا تسمح للعلاقات الشخصية أو « الفهلوة » ان تجد سبيلها الى هذه المراكز .

أوضاع بيروقراطية تقلل من فاعليته » •• ويطالب بمواجهة هذا التحدى عن طريق « اقامة دولة حديثة مسلحة مدنيا وعسكريا بأحدث أسس العلم والحضارة والتقدم •• والا نكون قد حكمنا على أنفسنا وعلى أولادنا من بعدنا بالتشرد » ثم يناشد جماهير شعبه « بناء دولة لا تقنع باستيراد بعض منجزات العلم الحديث ، بل تزدهر فيها شخصية الانسان وثقافته •• وتتنوع معارفه وتنطلق قدراته ليقيم بنفسه منجزات

العلم على أرضه .. دولة تقوم على الديمقراطية والتكنولوجيا المتطورة باستمرار من أجل زيادة الانتاج كما ونوعا بمعدل ينمو باطراد من أجل زيادة الدخل القومى بمعدل يزيد على معدل نمو عدد السكان .. دولة المجتمعات الصناعية .. دولة العمل المنظم والعزم والايمان بالقضية » .

ولعل هذا بعضا مما يجب أن تعرفه جميع القيادات الادارية فى مجتمعنا ، حتى تقود الوحدات المختلفة للعمل فى مختلف أوجه النشاط .. الزراعى والصناعى والتجارى .. ينبغى أن يتضح كيف يستخدم الفلاح الأساليب الفنية فى بذر الأرض وجنى الثمار .. كيف يستخرج الشعب كنوز أرضه المتمثلة فى المناجم والمحاجر .. كيف يدخلوا الجميع فعلا عصر التصنيع .. لأن هناك مجتمعات فعلا دخلت عصر « حضارة ما بعد التصنيع » .. كل هذا لن يتحقق الا بالعمل العلمى المنظم .. وبالقيادات العلمية الادارية المؤمنة القادرة .. وبالقوة العاملة الفاهمة لدورها .. والقادرة على أداء واجبها .. ولعل هذا يوضح لنا أنه ينبغى أن لا يتولى أى وظيفة قيادية فى أى مستوى من المستويات الا الأكفاء فعلا .. والكفاءة لها مقاييس علمية متعارف عليها .. وأن لا تسمح للعلاقات الشخصية أو المحسوبية أو « الفهلوة » .. أن تجد سبيلها الى الترقى الى الوظائف الأعلى .. ومن اجل هذا سنتكلم فى الفصل المقبل عن « التنظيم العلمى للمشروعات » .. حتى نتعرف على الأسلوب الذى قاد المجتمعات الى أعلى درجات الرقى والتقدم .

أسئلة للمناقشة

١ ـ ناقش بعض التعريفات التى أوردها بعض علمـاء التنظيم والادارة لمفهوم الادارة ، مبينا وجهة نظرك الخاصة فى بعض هـذه التعـريفات •

٢ ـ وضح عنـاصر الوظيفة الادارية ، وفقـا للتطبيق الادارى والثورة الادارية المعاصرة •

٣ ـ هل العملية الادارية تسير فى تسلسلها وفقا لترتيب معين ؟•• ناقش ذلك مبينا وجهة نظرك الخاصة •

٤ ـ عرف الاصطلاح «التخطيط التنظيمى» مبينا ما تتطلبه طبيعة التخطيط من بحوث أو دراسات •

٥ ـ « التخطيط تفكير قبل الأداء •• وأداء فى ضوء الحقائق لا التخمين » ••

ناقش هذه العبارة مبينا أهمية الوظيفة التخطيطية فى المنشآت •

٦ ـ أرسم خريطة تنظيمية توضح مدى اسهام المستويات الادارية فى التنظيم فى وضع الخطط المختلفة للمنشأة •

٧ ـ ناقش بعض التعـريفات التى أوردها بعض علمـاء التنظيم والادارة لمفهوم « التنظيم » مبينا وجهة نظرك الخاصة فى بعض هـذه التعريفات •

٨ ـ التنظيم الجيد الذى ينبغى على المنظمين أن يهتموا به يتطلب منهم أن يسايروا كل جديد فى ميادين العلوم الانسانية .. وضح ذلك .

٩ ـ يهتم عدد كبير من الباحثين فى العلوم النفسية والاجتماعية بموضوع ملاءمة القوى الادارية للوظائف التى تشغلها ..

ناقش ذلك ، موضحا أثره فى تحقيق الكفاءة الانتاجية .

١٠ ـ « ينبغى أن لا يحدث بأى حال من الأحوال أن نعتبر الترقية حلا لمشكلة الموظف » .

ناقش هذا الرأى .. موضحا الأسلوب الذى يتبع عند ترقية القوى العاملة .

١١ ـ أذكر بعض صفات القيادة الادارية الواجب توافرها فى المدير الكفء .. معلقا فى ايجاز على هذه الصفات .

١٢ ـ يعتبر علماء التنظيم والادارة وظيفة « التوجيه » بأنها بالدرجة الأولى وظيفة ارشادية .. وضح ذلك .

١٣ ـ تعتبر المسئولية الأولى للادارة العليا أو الرئيس المسئول فى كل منظمة .. هى اقامة نظام فعال لاتصالات العمل والمحافظة عليه .. وضح ذلك .

١٤ ـ ناقش بعض التعريفات التى أوردها علماء التنظيم والادارة لمفهوم الرقابة كوظيفة ادارية ، مبديا وجهة نظرك الخاصة .

١٥ ـ يتعذر على الاطلاق القيام بالوظيفة الرقابية عن طريق الملاحظة .. ان تصور امكان ذلك يعتبر ضربا من الوهم .. علق على ذلك .

١٦ ـ وضح من وجهة نظرك أهم خصائص الرقابة كوظيفة ادارية.

١٧ ـ ينبغى على المدير أن ينسق أوجه النشاط لمختلف الذى يدخل فى نطاق سلطته ، ويضطلع بمسئوليته ، عن طريق تحقيق عنصر التوازن ، وعنصر التوقيت ، فى اطار تكامل المشروع .. وضح ذلك .

١٨ ـ ناقش بعض التعريفات التى أوردها علماء التنظيم والادارة لمفهوم التنسيق كوظيفة ادارية ، مبديا وجهة نظرك الخاصة .

١٩ ـ ناقش المبادىء التى ينبغى توافرها لتحقيق التنسيق الجيد فى المشروعات .

٢٠ ـ وضح بعض الوسائل أو الأساليب الفنية لتحقيق التنسيق الجيد فى المشروعات .

٢١ ـ ناقش بعض تعريفات علماء التنظيم والادارة فيما يتعلق بمفهوم السلطة من وجهة نظر الادارة ، مبديا وجهة نظرك الخاصة .

٢٢ ـ كيف يمكن للموظف أن يتعرف على حدود سلطته ، وكيفية ممارسة السلطة التى فوضت له ؟.

٢٣ ـ ليكن مفهوما ، أنه لا يوجد رئيس فى هذه الأيام يستند فقط الى وزن سلطته الرسمية لكى يحفز العمال على أدائهم لأعمالهم .. علق على هذه العبارة .

٢٤ ـ ليكن واضحا لنا جميعا ، أنه من وجهة النظر التنظيمية ، فان مشكلة تفويض السلطة ليست فى منحها أو عدم منحها ، انما المسألة هى : ما هو القدر من السلطة الذى يمكن تفويضه للمرؤوسين فى مختلف المراحل التنظيمية .

علق على هذه العبارة .

٢٥ ــ « المسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها » •• علق على هذه العبــارة •

٢٦ ــ هناك من يضيف الى جانب مفهوم المسئولية مفهوما آخــر •• هو مفهوم المساءلة •

وضح المقصود من هذه المعانى •

٢٧ ــ يقوم المديرون بأداء نفس الوظائف ، بغض النظر عن مركزهم فى الهيكل التنظيمى أو نوع المشروع •• ناقش هذه العبارة فى ضــوء مفهوم وحدة طبيعة الادارة •

٢٨ ــ بذلت كثير من الجهود من أجل ايجاد نظرية للادارة •

وضح بعض هذه الجهود . مبينا على وجه الخصــوص الجهود التى بذلت من أجل ايجاد نظرية للادارة فى مجال الجهود التعليمية •

٢٩ ــ فى ضوء دراساتك الادارية ، ناقش المفهوم الحقيقى للادارة •• هل هى علم ؟• هل هى فن ؟• هل هى مهنة ••؟

دعم رأيك بالأسانيد العلمية •

٣٠ ــ تكلم عن مفهوم القدرة الادارية والمامها النسبى بوظائف المشروع •

٣١ ــ وضح بعض الوظائف التى قد توجد فى المشروعات الصناعية أو التجارية •

◆ الفصل الرابع

التنظيم العلمي للمشروعات

يرى بعض علماء التنظيم والادارة ان التنظيم هو الاطار العام الذى تمارس من خلاله الادارة ، ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقرى للادارة ، ويجمع جميع علماء التنظيم والادارة على اهمية الوظيفة التنظيمية فى العملية الادارية ، ودورها الفعال فى النهوض بالوحدات المختلفة ، أيا كان نشاط هذه الوحدات ، خاصة وأن الوظيفة التنظيمية تضع فى اعتبارها دائما أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم المشروعات يعتبر خطوة اساسية فى تعبئة الجهود بشكل فعال .. هذه المعايير تسمح للوحدات ان تتعرف اولا بأول على مواطن القوة والقصور فى اعمالها ، مما يهيىء لها الظروف المناسبة لاحداث التغييرات الضرورية فى برامج الانتاج فى الوقت الملائم .. كما تؤكد الوظيفة التنظيمية .. أن عدم الوضوح فى تحديد المسئوليات وتورط أجهزة الاشراف فى العمليات التنفيذية ، أمر خطير يستدعى تحديد مسئوليات الأجهزة المختلفة من اعلى المستويات حتى مستوى الوحدة التنفيذية ، تحديدا واضحا يضمن سلامة العلاقات التنظيمية بين هذه الأجهزة ، ويسمح بمرونة العمل وتدفق المعلومات فى كافة الاتجاهات.. ان وضوح العلاقات الانتاجية بين ادارات وأقسام الوحدة الانتاجية ، يساعد على منع الانحرافات .. وكذلك فان وضوح العلاقة بين الادارة والعمال ، بحيث يتفهم الجميع بأن المصلحة المشتركة تجمعهما فى تحقيق أهداف الانتاج ، يساعد على خلق الروابط الانسانية بين الادارة والعمال .. من أجل هذا نعود الى تناول هذه الوظيفة بشىء من التفصيل تأكيدا لاهميتها .. وتعميقا لمفهومها العلمى الذى ندعو الله مخلصين أن ينتشر فى كافة الوحدات .

المؤلف

تعقد وتعدد وجهات النظر بالنسبة للتنظيم
The Complexity & Diversity of Views about Organizations

لعل من الأمور التى أتضحت الآن لدارس الأدارة ، أنه يجد نفسه أمام أفكار عديدة ، ومدارس فكرية متعددة .. هذه المدارس الفكرية تركت آثارها على وظيفة التنظيم من الناحية الأدارية .. حيث أنه بقدر هذا التعداد . تعددت وتشعبت الدراسات ، بل اننا عندما نتعمق فى هذه البحوث والدراسات ، نجد أن أصحاب كل مدرسة من هــذه المدارس الفكرية يقررون أنهم وحدهم على حق .. وغيرهم على خطأ ، وفى ذلك يقول الأستاذ « جوزيف أ . ليتيرر Joseph A. Litterer » وهــو أستاذ الادارة بجامعة الينوى بالولايات المتحدة . يذكر فى كتابه بعنوان « المنظمات Crganizaticns » فيما يتعلق بهذا الموضوع : « ان معتنقى احدى هذه المدارس الفكرية يقررون .. أن غيرهم من المدارس الفكرية على خطأ .. وأن المدرسة الفكرية التى ينتمى اليها الكاتب هى وحدها الطريق الى الخلاص » .

"The adherents of one school decide, that the other school, (s) are in arror and that the one to which the writer belongs is the only way to saivarion"

ولعل حقيقة هذا الرأى تتضح لنا بمراجعة التعريفات التى أوردناها عند تناولنا وظيفة التنظيم كوظيفة من وظائف العملية الادارية ، فقــد عرف كل عالم وباحث وظيفة التنظيم من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم جاء تعريفه للتنظيم أو وظيفتة ، متأثرا بالمدرسة الفــكرية التى ينتمى اليها .

اننا نوجه النظر الى أن التنظيم على جانب كبير من الأهمية ، فيما يتعلق بتحقيق العملية الادارية على الوجه الأمثل .. الأمر الذى يتحتم

معه دراسة موضوع التنظيم بعناية فائقة ، وهناك من يرى أنه توجد على أى حال اعتبارات اضافية تجعل دراسة هذا الموضوع ذو أهمية خاصة للدراسة بالنسبة لطلبة الكليات فى عالم اليوم .. وبعد التخرج فان هناك احتمال بالنسبة للطالب ليس فقط أن يعمل فى منظمة .. بل ان آجلا أو عاجلا ، فانه سيصل الى مراكز سيصبح فيها مسئولا عن توجيه المنظمة ، والتخطيط لها .

"There is, howeven, an additional consideration that makes study of organization particularly important for today's college student. After graduation the student in all likelihood will not only work within an organization but sooner or later achieve positions in which he will be responsible for directing and planning the organization".

ولعل من الأهمية بمكان أن تتجنب طبيعة الدراسة لوظيفة التنظيم الخوض فى كثير من تفصيلات التجارب . والعمليات .. والقواعد التى يسوقها أصحاب المدارس الفكرية المختلفة لصياغة نظرية حول مفهوم « التنظيم » ذلك أن هذه التفصيلات قد تخرجنا عن عرض الموضوع بالأسلوب الذى يأمله كل من ينتمى الى العلوم الادارية ، وهو أن يستفيد من هذه الدراسة مدير اليوم..والمدير المحتمل لمختلف التنظيمات فمن الأفضل اذن أن تسمح الدراسة للممارسين الحاليين .. والذين سيمارسون التنظيم فى المستقبل ، أن يتفهموا على وجه أفضل التخطيط لنشاط المنظمات وتوجيهها .

"To permit the practitioner, actual or potential, to better understand, plan and direct the work of organizations".

ونحن ايمانا منا بهذا الرأى ، ورغبة منا فى اكتمال الصورة لدى دارسى الادارة ، نعرض فى ايجاز الى بعض المدارس الفكرية التى تتعلق

بموضوع التنظيم ، تمهيدا لعرض الخطوات الادارية التى ينبغى اتباعها لتحقيق المفهوم العلمى لتنظيم المشروعات .

وفيما يلى نعرض لبعض هذه المدارس

المدرسة الكلاسيكية : The Classical School

تعتبر هذه المدرسة أقدم المدارس الفكرية التى تناولت موضوع التنظيم ، وجذورها الحديثة ترجع الى أيام « فردريك ونسلو تايلور » ، « وهاربنجتن امرسون » ، « وهنرى فايول » .

وهذه المدرسة ترى أنه يمكن تنظيم العمـل أو الواجبات بحيث تمكن من تحقيق أهداف المنظمات بكفاية .. وهذه المدرسـة تعتبر التنظيم كنتاج للفكر السليم الذى يعطى اهتماما أكبر لتنسيق الواجبات عن طريق استخدام السلطة القانونية .

" An organization is viewed as a product of rational thought concerned largely with coordinating tasks through the use of legitimate authority".

وقد أوضحنا فى دراسة سابقة كيف أن هذه المدرسة كانت تهتم بايجاد أسلوب قياسى أمثـل لأداء الأعمال ، وأنها اتبعت الأسـلوب التحليلى analytical approach لايجاد هذه الأساليب أو النماذج القياسية .. ثم بعد ذلك يدرب كل شخص على العمل أو الواجب الذى يؤديه وفقا للنموذج الذى تقرر .. وهكذا اذا أدى كل شخص دوره وفقا للنموذج المعد ، فانه يسهم فى تحقيق أهداف المشروع .. أى أن العناصر الأساسية لهـذه المدرسة هى الأهـداف .. والواجبات ..

والسلوك العقلي rational behavior وتنسيق الجهود ..
والكفاية .

المدرسة الطبيعية : The Naturalist School

أصحاب هذه المدرسة يختلفون عن أصحاب المدرسة الكلاسيكية ، من حيث أنهم يقررون أن التنظيم هو عبارة عن « تجمع أشخاص » .. لهم احتياجات ومصالح وأهداف مشتركة . ويعرف أصحاب هذه المدرسة ، بأنهم أصحاب المدرسة السلوكية ، وقد أوضحنا من قبل أن أصحاب هذه المدرسة يعنون بدراسة مسلك الفرد وتفهم شخصيته ، والجوانب الادارية فيه ، مستهدفة هذه المدرسة من وراء ذلك معرفة تصرفات الانسان .. وتنوع واختلاف هذه التصرفات ، والدوافع التى أدت الى هذه التصرفات ، حيث أن قوة هذه الدوافع تشكل عنصرا على جانب كبير من الأهمية فى الضغط عليه للقيام بتصرفات معينة . هذه التصرفات قد تكون بالنسبة لسلوك الأفراد داخل الجماعات متطابقة تماما مع تعليمات الرؤساء .. أو متطلبات المواصفات الوظيفية .. وفى وفى أحيان أخرى غالبا ما تكون متعارضة معها على النقيض ..

وجذور هذه المدرسة ترجع الى تجارب « هاوثورن الشهيرة » ــ والتى أوضحناها فى الفصل الثانى عند حديثنا عن نشأة الادارة العلمية ، عندما تحدثنا عن « التون مايو ورفاقه » ــ وموقفهم المعارض « لفردريك ونسلو تايلور » ، واهتمام هذه المدرسة بالحالة المعنوية للعمال ، وأثر الروابط الاجتماعية التى تسود فى علاقات العمل ، مما يخلق بينهم روح الانسجام التى تسهم فى زيادة الانتاج .. الخ ..

وهناك من يرى أن هذه المدرسة بتطورها وتعدد مصادرها وانتشارها السريع ، قد أضافت مزيدا من الارباك لدارسى التنظيم .

" The development of this approach to the study of organizations, with its rapidly expanding mass of data, has posed a major dilemma for the student of organizations ".

مدرسة النظم : The Systems Concept

جدت مدرسة ثالثة فيما يتعلق بالنظرة العلمية للتنظيم . هذه المدرسة تنظر الى التنظيم على أنه نظام .. يتكون من أحداث .. ونشاطات ، وغير ذلك من المحتويات اللازم توافرها ، من أجل تحقيق أى هدف من الأهداف

" This approach looks on an organization as a system of events activities, and other components which must exist if any objective is to be realized at all ".

أى أن النظام هنا حالة توجد عليها مختلف المجموعات العاملة داخل النظام المتكامل ، وهذه المجموعات تعمل سويا بأسلوب متكامل لتحقيق هدف مشترك .. ونظرا لأن كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بعمل معين ، وهذا العمل يرتبط بأعمال أخرى فى سبيل تحقيق الانتاج النهائى وفقا للخطة المرسومة .. فان مدرسة النظام تعتمد على حسن اختيار القوى العاملة لمختلف الوظائف ، بحيث يتوافر فى هذه القوى المواصفات المطلوبة للوظائف .. اذا تم ذلك .. فان هذا يعنى أن كل وحدة من الوحدات جزء من النظام .. ومجموع الوحدات .. هى مجموع الأجزاء التى تشكل النظام الاجتماعى .

وهناك من يمثل مدرسة النظام بجسم الانسان .. فالله عز وجل خلق الانسان فى أكمل وأتم صورة .. خلق له العديد من الأجزاء والأعضاء .. وكل عضو يؤدى وظيفة .. ووظائف الأعضاء تتكامل مع

بعضها •• والأجزاء والأعضاء ترتبط ببعضها بنسيج من الخلايا ••
والجميع يرتبطون بمخ الانسان عن طريق الجهاز العصبى ، والمخ هو
الجزء الموجه لجميع الأجزاء ، فهو يتكون من آلاف الملايين من الخلايا••
ومنه تصدر التوجيهات لكل جزئية من جزئيات الجسد •• وبذلك
تستطيع كل جزئية من هذه الجزئيات أن تؤدى وظيفتها مستقلة عن بقية
الأجزاء •• غير أن جميع الأجزاء تقوم بدورها من أجل صالح الانسان
ككل •• فاذا مرض أى جزء من الأجزاء ، تداعى له سائر الأعضاء بالحمى
والسهر •• أى أنه اذا كانت جميع الأجزاء سليمة ، فان جسم الانسان
يصير سليما •• واذا مرض ولو جزء واحد ، أصبح الانسان مريضا ••
وكذلك التنظيم ، يتكون من أجزاء مقسمة على أساس تقسيم معين ••
أما تقسيم وظيفى •• أو تقسيم انتاجى •• أو تقسيم جغرافى •• الخ ••
هذه الأجزاء أو التقسيمات ، تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف
مشترك •• هذا الهدف هو أساس تكوين النظام •

ما هو التنظيم ؟ What is Organization

ما هو التنظيم العلمى اذن •• طالما أننا وجدنا أنفسنا أمام هذا
التعدد فى المدارس الفكرية •• وطالما أن طبيعة الدراسة تستهدف ارشاد
طالب اليوم ومدير المستقبل ، وكذلك ارشاد الممارسين للوظائف الادارية
الى المنهج العلمى الذى ينبغى عليهم أن يسلكوه ، من أجل تحقيق
تنظيم علمى سليم ؟ •

للاجابة على هذا السؤال •• نسترشد بكبار علماء التنظيم والادارة
المعاصرين ، الذين حاولوا أن ينهجوا منهجا علميا ، ووجهوا دراساتهم
الى المديرين فى مختلف أوجه النشاط الاقتصادى ، والى الذين يقومون

بمهام التعليم والتدريب للتنمية الادارية ، والارتفاع بمستوى كفاءة الرؤساء والمشرفين .

ونحن نختار من بين هؤلاء « كونتز وأودنل » اللذان يريان : « أن التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف ، وتجميع كل نشاط فى ادارة مناسبة ، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق .

وفيما يلى النص :

" The authors porceive organization as the grouping of activities necessary to accomplish goals and plans, the assignment of these activities to appropriate departments, and the provision for authority delegation and coordination "

كما ويقول « دكتور ارنست ديل[٨٤] Ernest Dale » فى موضوع بعنوان : ميكانيكية التنظيم The Mechanics of Organization ما يأتى :

« ينبغى على المدير عند القيام بمهمة التنظيم أن ينشىء وظائف عن طريق تقسيم العمل الى أقسام .. كل قسم يمكن ادارته عن طريق شخص واحد .. كما وينبغى أن يقوم أيضا بعمل الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل ، والتى تعنى تقرير العلاقات بين مختلف الوظائف » .

وفيما يلى النص :

'In organizing, the manager must create positions by dividing the work into segments, each of which is manageable by a single person. He must also arrange for the coordination of the work, which means determing the relationships among the positions ".

ويقول « جوزيف أ. ليترر » : يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية ،

يكون الأشخاص من خلالها نوعا من العلاقات الثابتة فيما بينهم (ليس بالضرورة وجها لوجه) ، وذلك بقصد تيسير الحصول على مجموعة من الأهداف أو الأغراض •

" An organization is considered to be a social unit within which people have achieved somewhat stable relations (not necessarily face to face) among themselves in order to facilitate obtaining a set of objectives or goals ".

وفيما يلى النص :

ويقول الأساتذة « نيونر وكيلنج وكاللوس[٨٥] Neuner / Keeling / Kallaus »

« التنظيم عملية ادارية يؤدى الأشـخاص عن طريقها وظائفهم ، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للادارة ، لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالشركة •• مثل هذه الوحدة يطلق عليها تنظيم » •

وفيما يلى النص :

" Organizing is a management process by which people, functions, and physical factors are brought together to form a controllable (manageable) unit to accomplish specific company objectives. Such a unit is identified as an organization ".

ويقول « آرثر م• ويمر[٨٦] Arther M. Weimer » عميد كلية ادارة الأعمال بجامعة أنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية ، « يتولى التنظيم مهمة تحقيق أهـداف المنشأة ، من خلال الاسـتخدام الفعال للمصادر البشرية وغير البشرية •• وغالبا ما يوفر التنظيم الوسائل التى

تتعلق بتقسيم العمل ، وهيكل السلطة واتخاذ القرار ، وتنمية علاقات عمل سليمة بين جميع الأشخاص العاملين .

وفيما يلى النص :

"Organization is undertaken to achieve the objectives of the firm through effective use of human and nonhuman resources. Organization usually makes provision for division of work,structuring of authority and decision making, and developing sound working relationships among the people involved".

ومن التعريفات التى تتجه نحو التفصيل نسبيا ما يقوله الأستاذان « هايمان وهيلجرت » .. « التنظيم يعنى أن ترد على هذا السؤال .. كيف يمكن تقسيم العمل وانجازه ؟ .. ثم يرد على هذا السؤال قائلا :.. على المدير أن يوضح كل مجموعة ، ويخصص الواجبات لكل وظيفة .. عليه أن يقرر ويحدد مختلف أوجه النشاط المطلوب .. ويعين الأشخاص اللازمين لهذه النشاطات .. وعليه فى نفس الوقت أن يقـوم بتفويض السلطات اللازمة التى تمكن من تحمل تبعات هذا النشاط . كما ويعنى التنظيم وضع هيكل كاطار يتم من خلاله أداء الواجبات المختلفـة .. وتقرير كيفية أداء هذه الواجبات » .

وفيما يلى النص :

"Organization means to answer the question, "How will the work be divided and accomplished ?. To answer this question, the manager has to define, group, and assign job duties. He determines and enumerates the various activities which are required, he assigns these activities, and, at the same time, he delegates the necessary authority for carrying out the activities assigned. Organizing also means designing a structural framework within which various duties are performed, and deciding how they should be performed."

وأخيرا نختتم هـذه التعريفات بما يقـوله « لويس أ • آلن
Louis A. Allen

« يمكن تعريف التنظيم ، بأنه الأسـلوب الذى يمكن عن طريقه توضيح وتقسيم أداء الأعمـال •• وتوضيـح تفويض المسئوليات والسلطات ، واقامة علاقات من أجل تمكين الأشخاص من العمل معا بأعلا قدر من الفعالية لتحقيق الأهداف » •

" We can define organization as the process of identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority, and establishing relationships for the purposes of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives. "

ونحن نوجه نظر القارىء الى التعريفات الأخرى التى أوردناها عندما تحدثنا فى الفصل الثالث عن الوظائف الادارية ، وتحـدثنا عن « التنظيم » كالعنصر الثانى فى الوظيفـة الادارية ، وحللنا بعض هـذه التعريفات ، ثم خلصنا فى النهاية الى تعريف اقترحناه لمفهوم التنظيم ، وهو « التنظيم هو العمل على ايجاد حالة توازن فى المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام •• وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، مـع بيان السلطات المخولة لها ، ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات ، مع ايجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات فى حينها والمبادرة الى تقويمها • »

ونحن ما زلنا نؤكد أنه يكاد يكون ضربا من المستحيلات الاستناد الى تعريف منفرد لتعطى صورة صادقة عن مفهوم التنظيم ، أو ما يتضمنه التنظيم العلمى من عناصر ، ومن أجل هذا عرضنا على القارىء مجموعة

من التعريفات لعلماء التنظيم والادارة ، لنعطى مثلا من تفكيرهم .. وهذه التعريفات ، بالاضافة الى الاطلاع على ما كتبوه تعطينا حصيلة وافرة ، يمكن عن طريق الدراسة والتحليل أن نخرج بخطوات علمية .. هذه الخطوات تعتبر هاديا ومرشدا لرجال الأعمال والمديرين .. ومما لا شك فيه أنه نتيجة للاختلافات الفكرية ، فاننا قد نجد بعض العلماء يحبذون منهجا معينا فى تحقيق التنظيم العلمى .. كما وأن علماء آخرون قد يحبذون منهجا آخر .. غير أن الجميع يلتقون عند هدف واحد .. هو ارشاد الدارسين والممارسين والمديرين الى الأسلوب الأمثل لتحقيق التنظيم الجيد للمشروعات .

والقارىء اذا تعمق فى قراءة ما كتبناه فى الفصل الثالث عن التنظيم كعنصر من عناصر الوظيفة الادارية ، ثم اذا استعرض بعناية التعريفات التى أوردناها فى هذا الفصل ، فانه يكاد يخرج بأن التنظيم العلمى للمشروعات يتطلب توافر العناصر الآتية :

ـ هناك اجماع على أن جميع المشروعات عليها أن تحدد أهدافها وأغراضها ، على أن يتم هذا فى اطار ما يطلق عليه وحدة الهدف .

ـ على المشروعات أن تقوم برسم السياسات التى تستعين بها فى ممارسة الوظائف الادارية اذ أن رسم السياسات يرتبط ارتباطا وثيقا بمعرفة الأهداف والأغراض معرفة وافية .

ـ التنظيم كعملية ادارية متداخلة مع عناصر الوظيفة الادارية الأخرى ، وهى التخطيط والتوجيه وملاءمة القوى العاملة ، والرقابة والتنسيق ، يتطلب ضرورة توافر عنصر القيادة ، اذ أن هناك الكثير من علماء التنظيم والادارة يعتبرون أن لفظ « الادارة » يحمل نفس معنى

« قيادة » ومن هذا المنطق ينبغى توافر « وحدة القيادة » فى مختلف مستويات التنظيم •

ـ تحديد الشكل القانونى للتنظيم •

ـ تحليل الوظائف اللازمة للقيام بمقتضيات التقسيم الوظيفى والادارى •

ـ انشاء تنظيم فعال ، يوجد فيه ترابط وتكامل بين مختلف أجزائه . ولا يسمح على قدر الامكان بحدوث تنظيم غير رسمى داخل التنظيم الرسمى فى المشروع •

ـ استخدام وسائل فعالة للرقابة تضمن كفاءة أداء الأعمال ، وبحيث تشمل الرقابة مختلف أوجه النشاط بالمشروع •

والآن ـ تتناول هذه العناصر بشىء من التفصيل •

أولا ـ مبدأ وحدة الهدف

Principle of Unity of Objective

ينبغى على مختلف المشروعات لكى تقيم تنظيما جيدا ، أن تحدد أولا هدفها تحديدا واضحا ، بحيث يمكن الحكم على مختلف أجزاء المشروع فى ضوء الجهد البناء الذى يبذله من أجل تحقيق أهداف المشروع •

" The organization as a whole and every part of it should be judged in the light of how well it contributes to the objectives of the enterprise ".

والعبارة السابقة توضح لنا أن التقاء التنظيم عند هدف واحد ، لا يمنع اطلاقا من أن يكون للتنظيم أهدافا أخرى فرعية ، فكل جزء من

أجزاء المشروع ينبغى أن يكون له هدف •• هذا الهدف ينبغى أن يلتقى مع الهدف العام •• والقول بغير هذا ، كما يقول ارفيك : « عمل غير منطقى •• وقاس •• ونوع من الضياع •• كما وأنه عديم الكفاءة » •

" Lack of design in organization is illogic, cruel, wasteful. and inefficient ".

ولعل من أهم الجوانب التى ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار عند تحديد الهدف العام ، والأهداف الفرعية التى تلتقى مع الهدف العام ، وضع أولويات للتنفيذ داخل التنظيم ، ويؤخذ فى الاعتبار عند تقريرها الظروف الاجتماعية المحلية ، والمتغيرات العالمية ، فان هذه المتغيرات قد يكون لها أثر على تحقيق هذه الأهداف ، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون الادارة على معرفة كاملة بالامكانيات المتاحة التى ستستخدمها من أجل تحقيق هذه الأهداف ، وأن هذه الامكانيات جميعها يمكن توافرها فى السوق الداخلية •• أم أنها تعتمد فى توافرها على أسواق خارجية •• واذا كانت تعتمد على أسواق خارجية •• فهل تعتمد على مصدر واحد أو دولة واحدة •• الى غير ذلك من الاعتبارات التى ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان عند تحديد الأهداف •

لذلك نجد التنظيمات فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، الذى يتعرض لكثير من المتغيرات نتيجة للتطور التكنولوجى الهائل ، ونتيجة أيضا للتكتلات المصلحية ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة لبعض الدول التى تريد أن تستأثر بخيرات ومقدرات بعض المجتمعات عن طريق بعض المناورات الاستعمارية السافرة ، كما هو الشأن حينما وقفت أمريكا بجوار اسرائيل تساندها وتعاضدها ضد ارادة المجتمع الدولى بأسره •• من أجل اخضاع العالم العربى بمختلف دوله لارادة وتخطيط السياسة الأمريكية !! •• كل هذا •• مثلا دعى بعض الشركات الأمريكية ••

وعلى وجه الخصوص البترولية ، أن تعارض الحكومة الأمريكية .. لأنها وجدت نفسها فى موقف يتعارض مع أهدافها فى النمو .. وفى الربح .. اذ أن التنظيم الجيد يستهدف الارتفاع بمستوى الانتاج ، بحيث يقبل المستهلكون على هذا الانتاج ويتحقق الربح المنشود فى اطار رضى المجتمع الذى يعمل فيه المشروع .. وهذا الربح هو الذى يسهم فى تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لجموع القوى العاملة ، ويحقق مزيدا من الثراء لأصحاب المشروعات .. هذا فضلا عن تقدم المشروع وازدهاره .

ولعل من المناسب أن نوضح العلاقة بين الأهداف والنتائج التنظيمية التى ترتب عليها ، وذلك من المعلومات التى أصدرتها شركة أ. س. جيلبرت الأمريكية A.C. Gilbert Company . على سبيل المثال.

الأهداف العامة Over-all Objectives

١ ــ الحفاظ على الأسلوب الأمريكى فى الحياة Perservation of the American Way of Life بمعنى معارضة الاحتكار بأى شكل من الأشكال سواء فى الصناعة أو النقابات العمالية Labor Unions

٢ ــ خلق المواطن الصالح Good Citizen ، الذى يتحمل نصيبه فى مسئوليات المجتمع Assuming a share of community responsibilities

٣ ــ تنمية الرغبة « فى المعرفة Know-how » وذلك عن طريق الأبحاث والتقدم التكنولوجى المستمر .

٤ ــ تهيئة الشركة لكى تصبح مكانا أفضل للعمل ، بحيث يجد

العــاملون متعة فى العمـــل getting enjoyment out of work
وذلك عن طريق اعطاء أجورا جيدة good wages ، والتصرف مع العاملين بأمانة وصـــدق وانصـــاف fair play ، والاعتراف بكرامة الفـــــرد dignity of the individual ،وانتهاج برنامج تقـــدمى للأفراد . progressive personnel program.

النتائج التنظيمية Organizational Consequences

١ ـ التوسع بقدر محدود فى نشاط المنشأة .. وعدم التقيــد بأى نوع من أنواع الاتفاقيات ، أو غيرها من الوسائل التنظيمية التى قد تساعد على تحقيق الاحتكار monopoly

٢ ـ انشاء « ادارة للعلاقات » Department of Relations

٣ ـ انشاء ادارة مستقلة للبحوث Research Department

٤ ـ انشاء ادارة للأفراد Personnel Department

الأهداف المالية Financial Objectives

على الشركة أن تحقق أرباحا كافية لمقابلة ما يأتى :

١ ـ الاستمرار فى تحسين تسهيلات المصنع ، وظروف العمل ، بحيث يصبح الانتاج أكثر جودة .. ويصبح العمل أكثر متعة .

٢ ـ تحقيق عائد معقول لجميع حملة الأسهم Stockholders .

٣ ـ العمل على الاحتفاظ بأفضل جهاز مالى ممكن ، مـــع اعطاء أهمية خاصة نحو الاحتفاظ بالسيولة النقدية الجيدة Good liquid position

٤ ــ اعتبار البنوك أصدقاء للشركة ، ومن هــذا الفهم ، فانهم كأصدقاء غائبين ينبغى الاعتراف بمصالحهم عند وضع السياسات المالية Financial policies

الاساليب التنظيمية لتحقيق هذه الأهداف
Organizational Method's of Accomplishing These Objectives

١ ــ استخدام الاساليب الاجرائية التى تتطلبها الميزانية التقديرية، ووسائل متابعتها Follow-ups

٢ ــ انشــاء ادارة مركزية للمحاســبة ، والتــكاليف ، والرقابة بالميزانية ، مع ادارات اضافية لا مركزية استشارية ورقابية .

٣ ــ تحقيق رصيد مركزى Centralized fund ، وتوضيح الأسلوب الاجرائى لعقد القروض مع البنك .

اهداف البيــع Sales Objectives

١ ــ أعلى جودة للانتاج Highest quality products

٢ ــ قصر المبيعات على أجهزة الشركة .

٣ ــ الاحتفاظ بمركز الشركة التســويقى ، والعمــل دائما على تحسينه ، وذلك عن طريق الارتفاع بنسبة المبيعات التى تحققها الشركة .

النتــائج التنظيمية Organizational Consequences

هذه الأهداف أدت الى انشاء التنظيمات الآتية :

١ ــ ادارة مراقبة جودة الانتاج A quality control department

٢ ـ شبكة واسعة للمبيعات ، تتبعها فروع فى شتى أنحاء البلاد •

٣ ـ ادارة مركزية لبحوث التسويق . وتصميم ميزانية تقديرية للتسويق ، مع اشراف مركزى دقيق للرقابة على النتائج •

أهداف العلاقات العامة Public Relations Objectives

على الزملاء الاداريين من العاملين ، أن يسهموا بنصيبهم فى مختلف أوجه النشاط الاجتماعى النافع Worthwhile civic activities وعليهم أيضا أن يبذلوا جهدهم لتدعيم سمعة الشركة الطيبة فى مختلف نواحى الحياة in all walks of life وعليهم أن يتصرفوا فى شئونهم الخاصة بالأسلوب الذى لا يجلب أى نوع من الضرر على الشركة ، أو عدم الثقة فيها discredit to the company.

التأثير التنظيمى Organizational Impact

هذا أدى الى انشاء وظيفة مستقلة للعلاقات العامة Separate public relations function

أهداف النتائج Production Objectives

١ ـ التأكيد على التنويع emphasis on diversification اذ أنه يمكن عن طريق تنوع الانتاج diversity in products . التقليل من حدة التقلبات الموسمية seasonal peaks . وكذلك التغيرات التى تحدث فى أذواق الجمهور نحو الاقبال على احدى منتجات الشركة •

٢ ـ ينبغى تحقيق الاستخدام الأمثل لجميع التسهيلات القائمة فى المصنع ، من أجل تحقيق عمالة كاملة In order to provide full employment

كما وينبغى على الشركة أن لا تلجأ ــ بصفة منتظمة ــ الى ابرام عقــود فرعيــة sub-contracting من أجــل تحقيــق أى نوع من التسهيلات ، الا اذا كان ذلك لأسباب اقتصادية لصالح الشركة ، أو لنقص فى التخصص الآلى أو المعرفة Lack of specialized machinery & know-how

النتـــــالج التنظيمية Organizational Consequences

١ ــ تقسيم العمل الذى يتطلبه الانتاج الى تقسيمات فرعية .

٢ ــ انشاء ادارات للرقابة الانتاجية ، والرقابة الهندسية .

٣ ــ التنسيق بين الانتاج والمبيعات عن طريق المديرين المسئولين عن هذا النوع من النشاط .

يتضح من المثال السابق ، أنه لا يمكن وضع تصميم لأى تنظيم ، الا فى ضوء الأهداف المقررة وعلى رأسها الهدف العام للمشروع ككل ، .. اذ أن هذا الهدف بالذات هو الذى سيتقرر على أساسه تصــميم الهيكل التنظيمى للمشروع بأسره . كما ويتضح أيضا من المثال السابق ، أن كل قسم من الأقسام الفرعية داخل الهيكل التنظيمى للشركة ، يقرر لنفسه أهدافا خاصة .. هذه الأهداف الخاصة ، أو الأهداف الفرعية ، تستهدف أن يحقق كل قسم دوره فى اطار الهدف العام المقرر للشركة ككل .. فمثلا نجد أن الشركة تضــع لنفسها هدفا عاما هو « تهيئــة الشركة لكى تصبح مكانا أفضل للعمل ، وبحيث يجد العاملون متعة فى العمل ، وذلك عن طريق اعطاء أجورا جيدة ، والتصرف مع العــاملين بأمانة وصدق ، والاعتراف بكرامة الفــرد ، واتهاج برنامج تقــدمى للأفراد » ، اذا كان هذا هو هــدفا عاما ، فينبغى على جميع الأقســام

الفرعية أن تكون لها أهدافا خاصة ، اذا تحققت ، فانها تلتقى تماما مع الهدف العام •• من أجل هذا فاننا نجد أيضا فى المثال السابق « أن الأهداف المالية تؤكد على ضرورة تحقيق الشركة أرباحا كافية » •• لماذا؟ لأنه عن طريق هذه الأرباح ، يمكن تحقيق الأهداف العامة التى ذكرناها •• وهكذا •• كل ادارة من الادارات أو قسم فرعى له من الأهداف الخاصة ، ما يتفق تماما مع الهدف العام •• وهذا هو المعنى الذى نقصده من « وحدة الهدف » •• أن يكون الهدف الخاص متفقا مع الهدف العام ، وأن يقوم بدور ايجابى فى تحقيقه ، حيث أن الهدف الخاص لو تحقق منفردا دون تكامل أو ترابط أو انسجام مع بقية الأهداف الفرعية فى اطار الهدف العام •• نقول لو تحقق بهذا الشكل لأصبح أثره غير مثمر ، أو غير فعال •

وينبغى أن يكون واضحا وضوحا تاما ، أن الأهداف أو الأغراض هى الغايات التى تسعى مختلف الشركات نحو تحقيقها ، ومن أجل ذلك فانها تنشىء التنظيم الفعال القادر على تحقيق هذه الأهداف •

من أجل ذلك ، فان الشركات اذا وجدت نفسها فى موقف يتطلب تغيير اهدافها .. فينبغى أن لا تتردد فى ذلك ، اذا كان هذا فى صالحها ، غير أنه عليها فورا ان تقوم بالبحوث الادارية اللازمة لاعادة تنظيمها ، حتى يمكن لها البقاء والاستمرار ، اذ ينبغى ان يكون واضحا ان استمرار اية شركة من الشركات ، او اية وحدة من الوحدات .. او اى تنظيم من التنظيمات فكل هذه المترادفات تحمل معنى واحد .. ان الاستمرار يتوقف على حسن التنظيم .. وحسن التنظيم يتوقف على معرفة الهدف .. واذا تغير الهدف استتبعه بالضرورة تغيير التنظيم .. وذلك حتى يمكن ملاءمة مختلف اوجه النشاط للاهداف الجديدة التى تقررت ، ويجمع الكثير من علماء

التنظيم والادارة على أن الجهد الادارى الذى يبذل فى سبيل تحديد الهدف ، يعتبر على جانب كبير من الأهمية ، لأن هذا الهدف هو محور النشاط الادارى باسره .. وهو ايضا اساس تحقيق هيكل تنظيمى فعـال .

ويرى « لويس أ. ألن » أن جميع الأهداف يمكن تقسيمها الى قسـمين : أهداف اقتصـادية .. وأهداف اجتماعية .. أما الأهداف الاقتصادية فهى تلك التى تهتم باعتبارات السوق .. أما الأهـداف الاجتماعية ، فتلك التى تهتم باهتمامات الشركة نحو موظفيها ، وحاملى أسهمها ، والجمهور بوجه عام .

"Objectives may be divided into two categories, economic and social. Economic objectives are goals with respect to the market place. Social objectives refer to the company's intentions toward its employees, share-holders, and the public at large."

ثانيا ــ وضع السياسات
Policy Making

تعتبر السياسات جوانب مرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرار ، ويرى البعض أن الأهداف السابق تقريرها لمختلف الوحدات تعتبر فى حد ذاتها سياسات عامة ، وذلك لأنها تعطى هذه الوحـدات المرشـد الرئيسى لطريقة التفكير والعمل .. وهناك من يرى أن السياسات تتعدد بقدر تعدد المستويات الموجودة فى الهيكل الادارى .. فمثلا توجـد سياسة رئيسية تحكم المنشأة ككل ، ثم تتعدد هذه السياسات مع تعدد الادارات والأقسام الفرعية ، وهذا التعدد يوجد نتيجة لاستخدام قاعدة تفويض السلطة ، وتحميل المرؤسين واجبات ، وتبعات ، ومسـاءلتهم عن نتائج ما يتحملوه من مسئوليات .. ويهدف الذين يقيمون المشروعات

التجارية والصناعية الى تحقيق منفعتين : منفعة المستهلك من ناحية ، ومنفعة من يؤسسون المشروع من ناحية أخرى ، ولذلك فان من أهم ما يجب أن يعنى به من يقيمون المشروعات هو تحديد الهدف تحديدا يمكن كل أعضاء المشروع من فهمه وتقديره ، ووضع السياسات يعتبر نوعا من التخطيط policy formation is a type of planning • كما وأن السياسات تعكس وتترجم الأهداف reflect & interpret objectives .

ويوضح الاستاذان « كونتز وأودنل » تعدد السياسات بقدر تعدد المستويات ، فيقولان : « توجد السياسات على هيئة طبقات •• فمثلا تقرر الادارة العليا سياسات الانتاج الرئيسية للشركة •• هذه السياسات بدورها يتولد عنها سياسات بحوث ، وسياسات تسويق . وسياسات مالية •• واذا لم تقم الادارة العليا بنفسها بوضع سياسات فرعية •• فان المديرين فى المستويات الأدنى لهم أن يضعوا السياسات التى تحكم بحوث الانتاج ، وبحوث التسويق ، والاعلان •• الخ •• والسياسة الرئيسية للشركة ينبغى أن تكون منطقية وواضحة ، بحيث يمكن معها وضع السياسة الفرعية فى سهولة •

وفيما يلى النص :

" Policy exists in layers. For instance. basic company product policies are most often determined by top management. These, in turn. generate research policies· marketing policies, and financial policies. If top management does not itself generate derivative policy. managers at lower levels may develop policies governing product research, marketing research, advertising, etc. Basic company policy must be so logical and clear that derivative policy can be easily formulated ".

ومما لا شك فيه أنه ينبغى دائما التأكد من أن جميع السياسات الفرعية متناسقة مع السياسة الرئيسية للشركة بحيث تسهم فى تحقيق

الأهداف .. كما وأن وضوح هذه السياسات له أهمية ادارية ، ليس فقط من حيث التوجيه والارشاد ، بل أيضا من حيث تحقيق أكبر قدر ممكن من الاقتصاد فى الوقت ، لأن المديرين يعملون فى ضوئها وعلى هديها ، وبذلك لا ينفقون جهدهم ووقتهم لايجاد السياسات التى قد يرونها مناسبة .

والسياسات هى الاطار العام الذى تعمل فى نطاقه الادارة ، اذ أنها تعبر عن اتجاهات الادارة لما ينبغى أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم ، ومن أجل ذلك تعتبر السياسات المرشد لاتخاذ القرارات فى المنظمات ، وغالبا ما تفصح المنظمات عن سياساتها فى صورة بيانات .

وفيما يلى نورد مثلا لما أعلنته « شركة ستاندارد أويل » للبترول عن سياستها فيما يتعلق بعلاقاتها العامة .

« نحن نطرق ميدان الأعمال فى مجالات البحث عن البترول لنقوم بصنع منتجات جيدة ، ونبيعها بسعر عادل ، ونحقق أرباح » .

« ونحن نحاول أن نعمل لما فيه مصلحة أصحاب المشروع ، والعمال ، والعملاء ، والجمهور » .

« وسياستنا للعلاقات العامة قائمة على أساس معاملة الجمهور بالحق ، واعطاء وزن كبير لآرائهم وتفهيمهم باستمرار لحقيقة أهدافنا ».

وتفيد السياسات فى التعرف على مدى سلامة التصرفات ازاء مشكلة من المشكلات ، خاصة اذا كانت السياسات الموضوعة قد تنبأت مقدما بحدوث مثل هذه المشكلات .. فمثلا معظم أفراد القوى العاملة تحصل على أجازتها فى الصيف ، ولكن يحدث أن يحتاج بعض أفراد القوى العاملة الى يوم أو بعض يوم بمناسبة افتتاح العام الدراسى لمعاونة

أبنائهم على دخول مدارسهم ، ويعلم المديرون أن عدم تحقيق هذه الرغبة لن يلق فقط مقاومة هؤلاء الأفراد ، بل يستتبعه أيضا تغيب عدد كبير من أفراد القوى العاملة بدون اذن .. كما وأنهم يعرفون أن المنشأة اذا لم تتخذ أى قرار فى هذا الموضوع . فان التغيب سيكون كبيرا لدرجة قد تعوق سير الانتاج بمعدله العادى .

وعلى هذا الأساس ، فان السياسات التى توضع ينبغى أن تراعى مقدما حدوث مثل هذا الموقف وتعمل على معالجته بما فيه الصالح العام ، فالسياسات ينبغى أن توفق بين احتياجات المشروع ورغبات وظروف القوى العاملة .

ونعل هذا هو الذى دعى الى اعتبار المرونة عنصرا أساسيا من عناصر وضع السياسات .. أن يكون دائما الصالح العام هو الهدف . الأمر الذى يتحتم معه استخدام العقل وأعمال الفكر ، ولذلك كثيرا ما نجد بعض الألفاظ المرنة توضع عند وضع السياسات .. مثل «الا اذا اقتضت ذلك الظروف القصوى » .. أو « كلما أمكن ذلك » .. وبذلك تفسح السياسات لملكة الخلق والابداع والابتكار أن تجد سبيلها اذا ما وجدت الادارة نفسها فى ظروف تضطرها لاتخاذ قرار .

ومما لا شك فيه أنه يحسن دائما عند تقرير منهج معين أو سياسة فرعية معينة جديدة تتلاءم مع تحقيق السياسات الرئيسية ، أن يقوم المسئولون بشرح كل ما يتعلق بهذه السياسة بجميع وسائل الاتصال الممكنة .

ونوجه النظر الى حقيقتان تواجهان واضعى السياسات ، أنهم قد يغفلون عن ذكر أو تضمين السياسات بعض المعانى التى يعتقدون أنها من قبيل المفاهيم السائدة فى الشركة ، بحيث لا توجد ضرورة للنص

عليها فى الكتيبات التى توضح وتشرح هذه السياسات .. وكذلك صعوبة وضع أنماط أو مقاييس أو معايير يمكن الاستناد اليها فى تقرير مدى نجاح هذه الأهداف .

وهناك اجماع على ضرورة أن تكون السياسات مكتوبة ، وأن هذا له مزايا عديدة ، وذلك كما يقول « بوز آلن ، هاميلتون Booz Allen & Hamilton.

« السياسات المكتوبة توضح أنها بنيت على قرارات صائبة اتخذت فى الماضى ، وتحتفظ بطاقة المديرين للقرارات الجديدة التى ستتخذ ، وتخلق مناخا يمكن الفرد من اتخاذ قراراته عن ثقة ، وتدفع الادارة قدما للعمل عن طريق تقليل الجهد الذى يبذل فى الأمور الروتينية المتكررة ، وتدعم استمرار الجهد الجماعى عبر السنين ، وثبات المشروع .. كما وتحرر الادارة العليا بحيث تعطى اهمية أكثر للمشروعات اليومية وبرامج المستقبل ، او بمعنى أوضح .. فان السياسات المكتوبة تعتبر افضل طريق لوضعها موضع التنفيذ .

Putting policies in written is the best way of putting them to work.

الفرق بين السياسات والقواعد Rules

ان توضيح معنى السياسات يتضمن التفرقة بين السياسات والقواعد ، فكليهما بيانات موضوعة لتؤثر على سلوك الأفراد فى المنشآت . والسياسات عادة تكون أوسع من القواعد ، هذا فضلا عن أنها تصاغ فى عبارات عامة .

واذا كانت السياسات تعتبر المرشد للعمل ، فان القواعد تحدد تماما ما ينبغى عمله ، وهى تتضمن

الجزاءات التى تترتب على انحراف القوى العاملة عن الأخذ بها ، هذا بينما تكون السياسات من المرونة بحيث يمكن سرعة تغييرها اذا لزم الأمر دون أن يترتب على ذلك أى نوع من أنواع العقاب .

ولنضرب مثلا لتوضيح ما سبق ، ما يتعلق بجانب الأمان Safty فى احدى الشركات الصناعية ، فان جانب الأمان قد يتطلب العديد من القواعد ، كمنع التدخين مثلا ، أو ضرورة ارتداء نظارة الأمان لصيانة العين ، أو ضرورة ارتداء أحذية خاصة يتطلبها نوع العمل ، فهذه جميعا قواعد يجب الأخذ بها فى نطاق العمل . هذا بينما نجد أن سياسات الأمان تختلف ، فان سياسات الأمان قد تقرر ما اذا كان على الشركة أن تمد القوى العاملة بها بمتلطبات الأمان ، كأن توفر لهم الملابس والأدوات اللازمة ، والعمل باستمرار على تفهيم القوى العاملة التطبيق العملى لمقتضيات الأمان ، ومتابعة هذا التطبيق والتدريب للنظر فى مدى ماحققه من نجاح .

ان المثال السابق يوضح لنا مدى الارتباط الوثيق Interdependence بين القواعد والسياسة ، فالسياسة تضع الاطار العام المرشد لقواعد الأمان ، فاذا ما طبقت هذه السياسة ، فان الادارة تضع القواعد التى تسكن من تحقيق أهداف هذه السياسة .

الفرق بين السياسة والاجراءات :

ان توضيح الفرق بين السياسات والاجراءات يعتبر على جانب كبير من الأهمية ، فالاجراءات هى انعكاس للسياسة Reflection of policy وهى غالبا ما تكون أساس الملاحظة فى حالة ما اذا كان هناك نقص فى السياسات القائمة ، هذا فضلا عن الاجراءات قد تحيد عن السياسات

الموضوعة ، على الأقل لفترة قليلة ، كما هو الحال اذا ما أصدرت احدى الشركات تعليماتها للمقدمين (رؤساء العمال) بعدم الاستماع الى آلام العمال الا بعدتوضيح الأمر لادارة المستخدمين والحصول على اذن منها، فهنا لا تغير الشركة من سياستها القائمة على أساس تصريف رؤساء العمال لأكبر قدر ممكن من الأمور على مستوى مرحلتهم ، انما تعمل تغييرا مؤقتا فى الاجراءات تستهدف من ورائه تهيئة الوقت الكافى لرؤساء العمال لتدريب القوى العاملة الجديدة التى ستضم للعمل تحت امرتهم .

والاجراءات التى توضع للقيام بعمل معين تعتبر اسلوبا عمليا للخطوات الواجب اتباعها لأداء هذا العمل بحيث تدرب عليه القوى العاملة المستخدمة كوسيلة مثلى لتحمل اعباء ومسئوليات الوظائف التى تشغلها . كما وتتضمن الاجراءات وسائل المراقبة على اداء هذه الأعمال ، هذا فضلا عن أن الاجراءات تدعم باستمرار السياسات الموضوعة .

ويعتبر وضع السياسات مرحلة أعلى من مرحلة وضع الاجراءات ، اذ أن السياسات يضعها من لديهم سلطة الادارة العليا فى المنشآت ، وعلى ذلك فان الاجراءات ينبغى أن توضع فى نطاق السياسات الموضوعة .

كما وينبغى أن نلاحظ أنه اذا وضعت سياسات سليمة للمنشأة ولم تدعم بالاجراءات القادرة على تنفيذ هذه السياسات ، فانما يعتبر الجهد المبذول فى وضع السياسات جهدا ضائعا عديم الجدوى ، فالسياسات السليمة ينبغى أن تدعم باجراءات سليمة ، حتى يمكن لكليهما أن يحققا أهداف المشروعات وعلى هذا فان السياسات تعتبر المرشد للعمل ، وهى تأخذ فى الاعتبار عند وضعها ما قد يجد من مواقف دون تناول حالات فردية معينة ، هذا فضلا عن أن السياسات توضع

لفترات طويلة نسبيا ، وهى ترسم الطرق المختصرة Short Cuts للتدريب وتوجيه القوى العاملة .

وينبغى أن يراعى عند رسم السياسات بعيدة المدى أن تكون من المرونة بحيث تسمح باجراء التغييرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، فان وجود مثل هذه الخطط يحول دون الارتجال فى اتخاذ قرارات قد تحقق فائدة عاجلة فى أمد قريب ، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها . ثم ان غياب مثل هذه الخطط كثيرا ما يؤدى الى تكرار نوع الأخطاء ، وفى ظل هذه الظروف يندر أن تتحقق التحسينات .

ان السياسات ترتبط دائما وأبدا بأهداف المشروعات ومن أجل تحقيق هذه الأهداف توضع خطة سليمة لتحقيق ادارة رشيدة . ويقع عبء وضع السياسة العامة للمنشأة وتحديد أهدافها على عاتق من كونوا المشروع أو مولوه .

والأهداف هى أول مقدمات السياسة التى تتكون من العوامل الآتية :

١ ـ الأساس الأخلاقى للمشروع
Ethical Foundation of the Enterprise

أى وضع قواعد للعلاقة بين المشروع وبين أفراد المجتمع الذى يعمل فى نطاقه كالمستهلكين والتجار ، وكذلك وضع قواعد الاستخدام أى طرق التعامل مع الموظفين .

٢ ـ الأساس النظامى Organizational Foundation

ويهدف الأساس النظامى الى توضيح سير العمل فى المشروع فيما يتعلق بالعمليات الخارجية من ناحية وما يتعلق بقنوات التوزيع • وكذلك فيما يتعلق بالعمل الداخلى وما يتطلبه من وسائل الاعداد وطرق الانتاج واجراءات ومواصفات الوظائف المختلفة لمن يرغب فى شغلها ووسائل الرقابة •

ويتضح من العاملين السابقين أن للسياسة جانبين ، جانب خارجى وجانب داخلى • يرسم الجانب الأول علاقة المنشأة بالعالم الخارجى ويوضح الجانب الثانى مقومات المنشأة نفسها •

وعلى ذلك فالسياسة السليمة تمكن الادارة من تحمل المسئوليات التى تتعلق باشتراكها فى حياة المجتمع على الوجوه الآتية :

(أ) ان تساهم فى حياة المجتمع بما تنتجه او توره من سلع ، أو القيام بالخدمات التى تضطلع بها •

(ب) أن تساهم فى رفاهية المجتمع بتحسين نوع وكمية المنتجات وتخفيض الأسعار دون الاقلال من جودة المنتجات لرفع مستوى معيشة الأفراد باتاحة الفرص لهم فى تحقيق مزيد من الرغبات او فى التوفير او رفع مستواهم الثقافى •

(جـ) رفع مستوى الاستخدام بتعديل شروط العمل وتحقيق الرضا الشخصى والجماعى بالعمل •

(د) المساهمة فى تقدم المجتمع الذى يوجد فيه المشروع •

هذه القواعد الأربعة السابقة ، تكون السياسات العامة للمشروع

وهى تلائم جميع نواحى النشاط • وكلما كبر حجم المشروع واتسع نطاقه ، كان من الواجب أن يقسم نشاطه من حيث الانتاج أو البيع أو النقل أو بالتقسيم الجغرافى أو بالتقسيم الوظيفى •• وهكذا تحتاج الادارة الى تعديل سياستها لتتفق مع هذا التقسيم ، وتحقق التناسق ، بين أجزائها المختلفة •

ويجب على المنشآت أن تعلن عن سياستها فى الداخل والخارج اذ أن ذلك يحقق فائدة عظيمة فى رفع كفاية الادارة • وكما سبق أن أوضحنا ، أن السياسة هى أساس البناء النظامى للمشروع وهى ضرورية للقيام بأعماله ، فما لم تعرف بوضوح يتعذر وضع نظام للمنشأة ، أو تحديد مسئوليات وعلاقات رجال الادارة أو ضمان سير العمل بين المنفذين Executives بدرجة عالية من الكفاية والتناسق •

والسياسة لازمة أيضا لوضع أساس خطة العمل فيما يتطلق برأس المال والمعدات اللازمة وقنوات التوزيع والاستخدام وشراء المواد الأولية • كما انها تفيد أيضا فى تحقيق التناسق فى المشروعات الكبيرة وفى رفع الروح المعنوية للعمل ، فحيثما كانت واضحة ومعروفة فى نطاقها العام أو الخاص ففى هذا ضمان تقدم المشروع وقيام المنفذين بتحمل مسئولياتهم فى التغييرات التى تطرأ يوما فيوما •

والسياسة هى الأساس الذى تقاس بموجبه نتائج الادارة ، فان وضع مقاييس سلامة الأداء فى المنشآت هى من مسئوليات مجلس الادارة ، وعلى ذلك فان من واجبه أن يتأكد من تحقيق أهداف المشروع ومن أن السياسات الموضوعة قد اتبعت ، كما أن عليه أن يتأكد من أن جميع العمليات قد تمت بدرجة عالية من الكفاية وبأقل النفقات • وهنا يلزم الاستعانة بالرقابة وبالحسابات المالية •

ويجب أن تستند السياسة الى حقائق ، ويعنى هذا فى المشروعات التجارية والصناعية أن السياسية تبنى على التنبؤ بحالة السوق أو بحالة الانتاج وغيرها من العوامل الاقتصادية ، ويشترك فى وضع هذه السياسة الرؤساء المنفذون مع مجلس الادارة لما لهم من خبرة فنية فى التنبؤ بحالة السوق والمبيعات المحتملة . كما وأننا اذا أخذنا فى الاعتبار الناحية المعنوية ، فان تحمل رجال الادارة بالمسئوليات عن العمل فى المنشأة ، يتطلب أن يؤخذ رأيهم فى أساس التنظيم فيها .

ووضع السياسة ليس عملا مستمرا ، اذ أن مجلس الادارة يضع الخطوط العامة ويضيف اليها التعديلات التى تقضى بها الظروف ، ولكن دراسة هذه السياسة عملية دائمة تتم بالمناقشة بين عضو مجلس الادارة المنتدب أو المدير العام ومساعديه من الرؤساء والمنفذين .

وهكذا يتضح أن الادارة تقوم بوضع السياسة التى يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تنفيذها واعادة تعديلها كلما تغيرت الظروف .

الفرق بين السياسة والاستراجية Strategy

لعل من الأمور التى عرفناها من دراستنا عن السياسات .. أنها لا توضع من فراغ Policies not made in a vacuum ، وأن صنعها غالبا لا يكون نتيجة لاسهام مدير واحد .. بل انها تتم نتيجة لعديد من الدراسات التى تجريها مختلف الوحدات للنشاط المماثل المنافس للعملاء، للموردين ، للموظفين .. لرؤساء الادارات والأقسام فى نطاق هيكل البنيان التنظيمى للوحدة .. وعوامل أخرى داخلية وخارجية للمشروع .

وحتى نلقى ضــوءا على ما تتبعــه المشروعــات فى الخارج سنضرب مثلا لبعض هذه الابحاث والدرسات ... موجهين النظر الى ان هذه الابحـــاث تتم قبل انشاء المشروعات ، وحينئذ تعتبر ركنا اساسيا من اركان تاسيس المشروعات .. كما وان هذه تســتمر مع حياة المشروع ، حيث ان الادارة العليا الممثلة فى أعضاء مجلس الادارة تداوم على هذه الدراســـات لتقرير الســياسات المناســبة للأمور او المواضــيع المتجددة ، ثم تعدل مختلف الاقســـام بعد ذلك من سياستها المرشدة لجوانب العمل فى مختلف الأجزاء .

وفيما يلى بعض هذه الأبحاث :

(أ) خصائص المجتمع .

(ب) المنشآت التجارية المحلية المنافسة .

(جـ) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب .

(د) التســهيلات التجارية .

(هـ) الناحيــة المالية .

(أ) خصائص المجتمع **Community Characteristics**

١ ــ هل المجتمع الذى سيقام فيه المشروع مجتمع مستقر ثابت ، أم أنه مجتمع سريع التغير ؟

٢ ــ ما هو عدد العمال والموظفين الذين يعتمدون فى كسب رزقهم ومعاشهم على الصناعات التى توجد بالمنطقة ، وما هو التأثير المحتمل على الحالة المالية للمشروع اذا حدث وفشل أحد هذه المشروعات الصناعية ؟

٣ ــ هل يعتبر النشاط التجارى والصناعى بالمجتمع مرض بوجه عـام ؟

٤ ــ ما مدى استقرار التوظف ؟ واذا كانت نسبة دوران العمل مرتفعة ، فما هى أسبابها ؟

٥ ــ هل يشارك سكان المنطقة فى أوجه النشاط المختلفة فى المجتمع الذى يقطنون فيه ؟

٦ ــ ما مدى توافر الكفايات القادرة على تحمل أعبـاء الوظائف وتوجيه سير المشروع ؟

(ب) المنشآت التجارية المحلية المنافسة Local Competition

١ ــ ما هو عدد المنشآت ذات النشاط المماثل فى المنطقة .. وما هى أنواعها . وما هو حجم نشاطها التقريبى ؟

٢ ــ اذا كان من بين هذه المنشآت من لا يرضى عنه أفراد المنطقة فما هى أسباب عدم الرضا ؟

٣ ــ ما هى الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التفوق على المنشآت المنافسة ؟

٤ ــ ما هى درجة المنافسة المتوقع أن يقابل بها المشروع ؟ هـل ستكون هذه المنافسة قوية أو ضـعيفة .. وهل يتوقع أن تلجأ هـذه المنشآت الى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المشروع ؟

٥ ــ اذا كان هناك مشروعات قد فشلت فما هى أسـباب هـذا الفشـل ؟

(جـ) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب :

Trading and Prospective Consumers.

١ ــ مساحة المنطقة التى يمكن أن تستفيد من قيام المشروع .

٢ ــ عدد العائلات التى تعيش فى المنطقة .

٣ ــ عدد المستهلكين المرتقبين .

٤ ــ حجم رقم الأعمال المرتقب .

٥ ــ هل حجم المنطقة من الاتساع بحيث يسمح بانشاء فروع فى بعض الأحياء فى المستقبل ؟

(د) التسهيلات التجارية : Commercial Facilities

١ ــ هل يمكن استئجار مكان مناسب ؟ ... وما هى قيمة ما يدفع فيه من ايجار ؟

٢ ــ هل جميع المرافق العامة كالمياه والكهرباء والمواصلات مثلا متوفرة ؟

(هـ) الناحية المالية Financing

١ ــ هل يمكن الحصول على رأس المال اللازم لاقامة المشروع بدون الالتجاء الى عقد القروض ؟

٢ ــ هل من رأى الذين يؤسسون المشروع تكون احتياطيات كافية سنويا لتدعيم مركزه المالى ؟

(و) بعض الأسئلة التى تتعلق بتشغيل المشروع :

١ ــ مدى توافر الكفايات الفنية والادرية اللازمة للمشروع .

٢ ــ هل فى مقدور المشروع أن يدفع المهايا والأجور المناسبة لهذه الكفايات ؟

٣ ــ وضع الميزانية التقديرية لتشغيل المشروع لفترة عام مقبل .

٤ ــ ما هو رقم المبيعات الذى يسمح بتغطية جميع النفقات وتكون الاحتياطيات الكافية ؟

٥ ــ ما هى المصادر المختلفة التى سيلجأ اليها المشروع لتمده باحتياجات نشاطه ؟

واذا كانت جميع الأبحاث السابقة لازمة وضرورية من أجل تقرير سياسات معينة ، الا أن هناك عاملا له أثره الكبير فى حياة المشروع واستمراره ، فى ظل مجتمعنا الدولى المعاصر الذى يتميز بوجود منافسة حادة ، الأمر الذى أدى الى أن يطلق البعض عليها « حرب المنافسة » .

واذا كان مجتمعنا الدولى المعاصر يبيح كل الوسائل المشروعة وغير المشروعة فى الحرب التى تشنها الدول من اجل تحقيق اغراضها ... فانه أيضا فى عالم التجارة ، يتوقع أصحاب الأعمال فى بعض الأحيان من البعض أن يلجأ الى بعض هذه الاساليب ، وان كانت أساسا غير مقبولة ومرفوضة ، الا ان أصحاب المشروعات ومن ورائهم المديرين ينبغى أن يكونوا دائما على حذر .. ومن هنا يقومون بدراسات عميقة لمعرفة الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التفوق على المنشآت المنافسة .. درجة المنافسة المتوقعة للمشروع .. وهل ستكون هذه المنافسة قوية أو

ضعيفة .. وهل يتوقع ان تلجا هـذه المنشآت الى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المشروع .. كل هذه الجوانب ودراستها من اجل وضع السياسات التى تقابلها وتتغلب على مصـاعبها هى التى نطلق عليها فى الادارة ((استراتيجية)) .. فالاستراتيجية هى اذن الخطط التى توضـع فى ضوء معرفة حقـائق السياسـات التى يطبقها الآخرون ، هـذه الحقائق تساعد على اتباع استراتيجيـة قد يكون من شانها اجراء تضمينات جـديدة للسياسة لمقابلة خـطط وسياسات الآخرين ،

" Strategy may require some adaptation to meet the plans and policies of others ".

ولعبة الشطرنج مثلا .. مثلها فى ذلك مثل الحـرب .. ومثـل ما يحدث فى دوائر الأعمـال .. ينبغى دائما أن يؤخذ فى الحسـبان استراتيجية المنافس .. أى توقع الخطوات التى سيتخذها . للاستعداد مقدما لمقابلتها .. أو بمعنى آخر فان اللاعب الماهر ينبغى عليه أن يعدل من خططه طبقا للتحركات والخطط المتوقعة للمنافس .

" The skillful player, therefore, shifts his plans in accordance with the moves and probable plans of opponents ".

ومما لا شك فيه أن الانسان حتى وان أخذ كل هذه الاعتبارات فى الحسبان ، فان احتمال خسارته قائم ، وذلك فى حالة اذا ما كان المنافس أكثر منه قدرة ، وأعلى مهارة فى صياغة خططه الاستراتيجية .

ونحن اذ استعرنا من المصطلحات العسـكرية بعض الفاظها .. والتى منها مثلا مصطلح ((تاكتيكات Tactics)) .. فان التكتيـكات هى عبـارة عن الخطوات التفصيلية التى يمـكن عن طريقها وضـع

الاستراتيجية موضـع التنفيذ بحيث تكون هـذه الخطوات مؤثرة وفعالة ومنتجة .

وكذلك أيضا فى دوائر الأعمال ، فانه بعد تقرير استراتيجية معينة ، فلا بد أيضا من اعداد برنامج مفصل للعمل بحيث توضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيـذ .

" A program of detailed action is required to implement the strategy ".

واذا أردنا أن نوضح بعض الاستراتيجيات المستخدمة فى دوائر الأعمال فى الخارج ، فاننا نجد أن احدى الشركات قد تدفع الى السوق باحدى السلع التى قد تكون أصلا لا ترغب فى انتاجها أو بيعها ، انما تفعل ذلك فقط بقصد تثبيط همة المنافسين .. اذ يقوم المدير المالى بحذق ومهارة بعمل بعض التحريات عن بعض البنوك ، وهما أنه يقوم بذلك للتعامل معها ، وذلك اذا ما وجد أن البنك الذى يتعامل معه فعلا بدأ يضع أمامه بعض الصعوبات فيما يتعلق بعقد القروض .

كما وأن هناك بعض الاستراتيجيات الشائعة .. مثـل « اضرب والحـديد سـاخن Strike while the iron is hot » .. — .. « الوقت خير شاف Time is a great healer » .. — .. « الخلل من الداخـل Bore from within » .. — .. « الاتحاد قوة In union there is strength » .. — .. « فرق تسد Divide and rule » .. — .. « مرر الدولار ! pass the buck » .. — .. « احتفظ بالبارود Conserve your gun powder » .

ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد قبل أن نختتم هذا البحث ، أن

استراتيجية السياسات لتحقيق الأهداف تتطلب ضرورة توافر عنصر المرونة فى تكوين السياسات وتنفيذها .. فقد تكون احدى السياسات الرئيسية وأهدافها واضحة ، وقد تــكون معظم السياسات الفــرعية المشتقة منها واضحة كذلك ، غير أنه ينبغى أن يؤخذ فى الحسبان ردود فعل هذه السياسات على الأشخاص الذين يتأثرون بها .. وهنا تستطيع الاستراتيجية أن تقوم بدور حاسم فى نجاح هذه السياسة .

"The reactions of persons affected by the policies must be taken into account, and here strategy can be decisive in the success of a policy".

ثالثا ــ وحدة القيادة

Unity of Leadership

أوضحنا عندما شرحنا فى الفصل الثالث من هذا المرجع الوظيفة التوجيهية ، كعنصر من عناصر الوظائف الادارية ، أن هذه الوظيفة تعتبر بالدرجة الأولى « وظيفة ارشادية » تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها ، ثم أوضحنا أن هناك من يعتبر أن جانبا من الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها المدير أو أى رئيس « صفة القدرة على التعليم » ، وأنه ينبغى أن يؤدى هذه المهمة بكفاءة تامة .. لماذا ؟.. لأن المدير أو الرئيس ينبغى فى أى مرحلة من المراحل ، أن يؤدى وظائفه الادارية .. من تخطيط .. أو تنظيم .. أو تعيين .. أو توجيه .. أو رقابة .. أو تنسيق ، بكفاءة .. وهو يقوم بهذه الوظائف أثناء تعامله مع النــاس وعن طريقهم with and through people . كما وأن الســياسات والبرامج ذات التأثير على جميع الوظائف الادارية تتم عادة فى دورات تعاونية مع الرؤساء .. والزملاء أو المرؤوسين ، وعلى هذا الأساس ، فان جميع أوجه التعامل التى يقوم بها المدير ، انما تتم مع الناس ..

At every turn, the manager deals with people •• ولعل هذا يوضح لنا السبب الذى من أجله تؤكد على أن مفهوم الادارة قائم على أساس قدرة المدير على انجاز الأعمال عن طريق الآخرين •• ولا يمكن أن ينجز أعمالا عن طريق أشخاص آخـرين الا اذا كان ذو قدرة على التأثير فيهم ، حتى يتمكن من تحقيق أهداف المشروع •• ومن هنـا تتضح أهمية صفة « القدرة التعليمية » التى ينبغى أن يتصف بها •• وكذلك « قدرته التأثيرية » على مرؤوسيه •• وذلك حتى يمكنه أن يوضح لهم أعمالهم •• ويحفـزهم على التفكير ، وتوجيه جهـودهم بالأسلوب الذى يريده •• وهذه هى القيادة •

مفهـوم القيـادة

يعرف « كونتز وأودنل » القيادة بأنها : « القدرة على أحـداث تأثير فى الأشخاص عن طريق الاتصال بهم ، وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهـداف

"The ability to exert interpersonal influence, by means of communication, toward the achievement of a goal".

ويعرف الاستاذان « هايمان وهيلجرت » القيادة بما يأتى : «القيادة هى القـدرة التى يمتلكها أحـدهم فى التأثير على أفـكار الآخرين ، واتجاهاتهم وسلوكهم ••• وهذا يعنى أن أى انسان يكون قادرا على التأثير فى الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك ، فانه يقـوم بمهمته كقائد » •

وفيما يلى النص :

"It is the ability one possesses to influence the opinions, attitudes, and behavior of others which actually comprises leadership. This means that anyone who is able to direct or influence others toward some common or shared position can function as a leader".

ويقــول « بيتر ف • دركر» •• « القيادة هى الارتفاع ببصــيرة الانسان الى نظرات أعمق •• والارتفاع بمستوى أدائه الى مستويات أعلى •• وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية •• وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الادارة ، التى تطبق عن طريق العمل اليومى للمنظمة ، المبادىء الحازمة للقيــادة ، والمسئولية ، والارتفاع بمستويات الأداء ، واحترام الفرد وعمله » •

وفيما يلى النص :

"Leadership is the lifting of a man's vision to higher. sights, the raising of a man's performance to a higher standard, the building of a man's personality beyond its normal limitations. Nothing better prepares the ground for such leadership than a spirit of management that confirms in the day-to-day practices of the organization strict principles of conduct and responsibility, high standards of performance, and respect for the individual and his work".

ويعرف « آرثر • ويمر » القيادة بأنها « مجموعة من الصــفات الحسية . التى تجد صعوبة فى تحديدها . وتعميمها • وأحد الطــرق لتعريف دور القــائد المدير ، هو فى قولنــا •• قدرته على أن يجعــل الأشخاص العاديين يؤدون عمل المستويات الأقدر من الناس » •

وفيما يلى النص :

"Leadership is such an intangible set of qualities that we find difficulty in generalizing about it. One way of defining the leadership role of the manager is in terms of the capacity to enable ordinary people some how to do the work of superior people".

ويعرف « جوزيف أ• ليترر » القيادة : « القائد الناجح هو ذلك

الشخص الذى يعطى اهتماما كبيرا لمختلف القوى المؤثرة التى تتعلق بسلوكه فى أى وقت من الأوقات • فهو يفهم بدقة نفسه ، والأفراد والجماعة التى يتعامل معها ، ويفهم الشركة والمحيط الاجتماعى العريض الذى يعمل فيه •• وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه » •

وفيما يلى النص :

"The successful leader is one who is keenly aware of those forces which are most relevant to his behavior at any given time. He accurately understands himself, the individuals and group he is dealing with, and the company and broader social environment in which he operates. And certainly he is able to asses the present readiness for growth of his subordinates".

ويقول « ارنست ديل » فى كتابه « الادارة : النظرية والتطبيق » •• « على أى حال •• مازال هناك تأكيد حتى الآن على حقيقة معترف بها فى شخصية القائد ، هـذه الحقيقة •• هى أن القائد يستطيع أن يمارس تأثيرا واسعا فى أداء الذين يعملون تحت قيادته » •

وفيما يلى النص :

"Still grater emphasis, however, has been placed on the type of leadership provided. The fact that a leader can have an immense effect on the performance of those under him has always been recognized".

ونحن باستعراضنا التعريفات السابقة ، نرى أن كونتز وأودنل يركزان على ملكة القدرة على التأثير فى الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك •

أما بيتر ن . دركر ، فانه يركز على قدرة القائد على أن ينفذ الى أعماق من يتبعونه ، بحيث يلهمهم القدرة والعزيمة على أن يحققوا أكثر مما يحققوه بمستوياتهم العادية .. ثم هو يتحدث عن المبادىء الحازمة للقيادة والمسئولية ، وقدرتهما على الارتفاع بمستويات الأداء فى اطار من احترام الفرد أثناء عمله ، وهذا يوضح أنه هنا يطالب بصفات القيادة فيمن يتولى مسئولية ادارية .. أى بمعنى أوضح أنه يفرق بين الشخص الادارى الذى يتولى مركزا رئاسيا فى نطاق الهيكل التنظيمى ، وبين أن يكون هذا الشخص نفسه له صفات القيادة .. ومن أجل هذا نادى بأن أساس بناء الشخصية القيادية هى روح الادارة ، المقترنة بمبادىء القيادة الحازمة والمسئولية .

أما « آرثر ويمر » فهو أيضا يعترف بأن القيادة قدرة على التأثير ، ويفرق فى نفس الوقت بين المدير .. والقائد المدير .. والقائد المدير فى رأيه هو الذى يملك هذه القدرة التأثيرية ، بحيث يجعل المرؤوسين العاديين يرتفعون فى مستويات أدائهم الى كفاءة انتاجية أعلى . هذه الجوانب التأثيرية فى شخصية القائد ، يراها آرثر ويمر أنها مجموعة من الصفات الحسية التى يصعب تحديدها .. غير أننا يمكننا أن ندركها عن طريق النتائج التى تتحقق من هؤلاء الذين تأثروا بها .

أما جوزيف أ. ليترر فانه يرى أن من أهم صفات القائد الناجح .. أن يراجع باستمرار سلوكه وتصرفاته ، ويحللها فى ضوء المؤثرات التى أدت به الى نوع من أنواع السلوك ، وهذا التحليل يدفعه الى أن يفهم نفسه .. يفهم ذاته .. فاذا أجاد هذا الفهم ، فان هذا يساعده حتما على أن يفهم الأفراد والجماعة التى يتعامل معها .. وبالتالى المحيط الاجتماعى العريض فى نطاق البيئة التى يوجد فيها ، ثم يخلص من كل

ذلك بأن القائد الناجح هو الذى يستفيد من كل ذلك لصالح تنمية مرؤوسيه .. والتنمية هنا تعنى الارتفاع بمستوى الكفاءة الانتاجية لهم ، وهو ما يكاد يجمع عليه جميع العلماء .. ولذلك نرى « أرنست ديل » يؤكد عليها ، حينما يقول : أن هناك حقيقة معترف بها فى شخصية القائد .. هذه الحقيقة هى قدرته على أن يمارس تأثيرا واسعا فى أداء مرؤوسيه .

لماذا وحدة القيادة . .وليس وحدة الرئاسة ؟

قد يسأل القارىء .. لماذا اخترنا وحدة القيادة كعنصر من عناصر التنظيم العلمى للمشروعات .. ولم نضع بدلا منها « وحدة الرئاسة » .. خاصة وأن القارىء قد عرف من دراسته فى نشأة الادارة العلمية ، وهو الموضوع الذى تناولناه فى الفصل الثانى ، عرف أن هنرى فايول وضع ضمن المبادىء الادارية التى أوردها .. مبدأ « وحدة الأمر » .. والذى يقول فيه : أنه مهما كانت الظروف والأحوال ، فان الموظف ينبغى ألا يتلقى تعليماته الا من « رئيس واحد » .

ولعل الرد على هذا السؤال يتطلب أولا اعادة قراءة التعريفات التى أوردناها عن القيادة وتعليقاتنا على هذه التعريفات .. ثم توضيح الفرق بين مفهوم الرئاسة ومفهوم القيادة .

مفهوم الرئاسة :

مما لاشك فيه ، أن من بين أقدم الأنواع المعروفة فى التنظيمات المختلفة .. « التنظيم العسكرى » .. وفى هذا التنظيم يصدر الرئيس الامر الى تابعيه ، ويكون عليهم « السمع والطاعة » ويكون على الرئيس التأكد من أن مرؤوسيه قد نفذوا هذه التعليمات . وهو غالبا ما يستند

الى الرتبة العسكرية فى حدود سلطاته . وغالبا ما يكون اتجاهه منصبا على أداء الأعمال ، حتى يعطى « تمام » لرئيســه الأعلى .. وهكذا ، نجد أن الجهد منصب على الانجاز .. أو كما يقول «كونتز وأودنل».. الاهتمام موجه نحو حماية الرئيس عن طريق الالتزام الشخصى للمرؤوس بأداء النشاطات المقررة بدقة تامة .

"The emphasis is placed upon the protection of the superior through the personal obligation of a subordinate to see that assigned activities are properly performed".

ومن المعروف أن هذا الأسـلوب جزء من النظام العسكرى .. وهنالك قول شائع يقول « النظام يمثل القوة الرئيسية للجيوش .. فاذا كان هذا الأسلوب الرئاسى هو جزء من النظام العسكرى المطبق فى شتى أنحاء العالم .. وهو يكاد أن يكون صورة طبق الأصل للأسـلوب الادارى الذى كان سائدا فيما أطلقنا عليه « أسلوب الادارة التقليدية ».. حيث أن الادارة التقليدية هى التى كانت سائدة فيما مضى .. وهى كما أوضحنا ادارة مباشرة ، لأن الوحدات كانت صغيرة ، والعاملين فيها كان عددهم محدودا ، فكان يصدر صاحب الوحدة الأمر مباشرة الى عماله .. وعليهم « السمع والتنفيذ » .. وهـكذا كان صاحب الوحـدة يديرها بمفهوم « الرئاسة » .

غير أن الأمور تطورت .. وكبرت الوحدات التجارية والصناعية وغيرها ، وتعدد عدد العاملين فيها .. وتعقدت وتشعبت أساليب الائتمان المصرفية والخدمات التجارية .. وبرز الفكر العلمى الادارى يلاحق هذه التطورات ويضع هياكل تنظيمية وادارية للمشروعات ، وكان حتما أن تتعدد هذه المستويات ، ومع تعدد هذه المستويات يؤخذ بقاعدة تسلسل الرئاسات أو السلطات .. وهـذا يترتب عليه بالتالى شـغل المناصب

الرئاسية •• ومع سيادة مفهوم « التنظيم العسكرى » •• ومفهوم « أسلوب الادارة التقليدية » •• وجد من بين هذه الرئاسات من يستند الى سلطة التعيين •• أو سلطة المنصب الذى يشغله ، ويلجأ الى تصريف الأمور ، ومحاولة تحقيق الأهداف أو انجاز الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات •• وعلى جميع المرؤوسين أن « يستمعوا ويطيعوا » •• والا فان سلطة المنصب بما يسندها من لوائح تتضمن بنود « الجزاء والعقاب » •• هى السيف المشهر على الرقاب •• « العمل وفقا للتعليمات أو العقاب » •• وهكذا اقترن الأسلوب الرئاسى بمنطق « سلطة المنصب » وهكذا عرف « مفهوم الرئيس » •

ويهمنا أن نوضح أنه من وجهة نظر الادارة العلمية ، فان هناك ظروف تواجه الرؤساء فى بعض الظروف والمواقف التى يرون أنفسهم فيها مضطرين لاستخدام سلطاتهم الرسمية •• على أن الادارة العلمية ترى أن مثل هذه الظروف أو تلك المواقف هى حالات استثنائية ، وليست قاعدة بأى حال •

كما وأنه مما يساعد على وجود « مفهوم الرئاسة » فى بعض المشروعات ، عدم احترام أسلوب الادارة العلمية فى الترقى •• والذى يتطلب أن تهتم الشركات بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى صعدا فى سلم الوظائف ، وتولى مراكز المديرين ، ذلك طالما أن لديهم الاستعداد والقدرة على شغل هذه المناصب ، غير أنه يحدث فى بعض الأحيان أن تخلو مناصب رئيسية فى مختلف الوحدات ، ثم تجد القوى العاملة فى هذه الوحدات أن أحد الأشخاص من الخارج عين فيها !!•• وحينئذ يجد الموظفون أنه قد عين عليهم « رئيس » من الخارج •• وتظل العلاقة بينهم لفترة قد تقصر

أو تطول يغلب عليها « مفهوم الرئاسة » •• أى طابع العلاقات الرسمية التى تتم فى حدود اللوائح والقوانين •

مفهوم القيــــادة :

أوضحنا فى مطلع هذا البحث بعض التعريفات للقيادة ، وتحليلنا لهذه التعريفات ، ولعل هذا يوضح لنا فى حد ذاته أن « **مفهوم القيادة** » يعتبر مشكلة بالغة التعقيد فى حياة الجماعة الانسانية •• ما هى القيادة ؟• وما هى صفاتها ؟ •• وهل هذه الصفات يمكن أن تكتسب ؟•• وما هم القادة ؟•• وهل يمكن للمجتمعات ومختلف الوحدات أن تصنعهم ، طالما أنها فى مسيس الحاجة اليهم ؟ •

الحقيقة كما يقول « كونتز وأودنل » أن دراسة مفهوم القيادة قد تعرض لكثير من التطورات •• فالجهود المبكرة كانت تتجه نحو اكتشاف سمات الشخصية التى كان يعتقد أنها ضرورية لتحقيق القيادة •• غير أن عدم جدوى هذا الأسلوب شجع الباحثين نحو التحول الى دراسة المواقف التى يؤمل معها أن تدفع القيادات الى الظهور • أما فى الآونة الأخيرة ، فقد اتجه الاهتمام نحو دراسة التابعين واحتياجاتهم •

وفيما يلى النص :

"The approach to the study of leadership has undergone several changes. The earliest efforts were directed to the discovery of personality traits that were though indispensable to leadership. The barranness of this approach encouraged scholars to turn to a study of situations which, it was hoped, would give rise to leadership. More recently, attention has been given to a study of followers and their needs".

فمثلا يتضح من التعريفات السابقة أن القيادة قدرة على التأثير فى الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة •• فما هى هذه القدرة •• الكثير من العلماء قالوا أن أساس هذه القدرة هو الارتفاع بالروح المعنوية لدى التابعين ، ومع ارتفاع الروح المعنوية ترتفع القدرة الانتاجية •• ويقول « بول ماكوريس Paul Maucorps » فى كتابه بعنوان « سيكولوجية الحركات الاجتماعية » •• ان الروح المعنوية ارادة ، يدعمها العقل لبلوغ هدف مشترك •• بينما الروح المعنوية وفقا لما يرد فى بعض القواميس « هى اتجاه أساسه الثقة والمثابرة فى العمل والتمسك بفهم الجماعة ومثلها •• ويرى البعض أن اقتران ارتفاع الانتاجية بارتفاع الروح المعنوية عامل مضلل ، والدليل على ذلك ارتفاع الانتاج الألمانى قبيل نهاية الحرب العالمية الثانية رغم انخفاض الروح المعنوية •

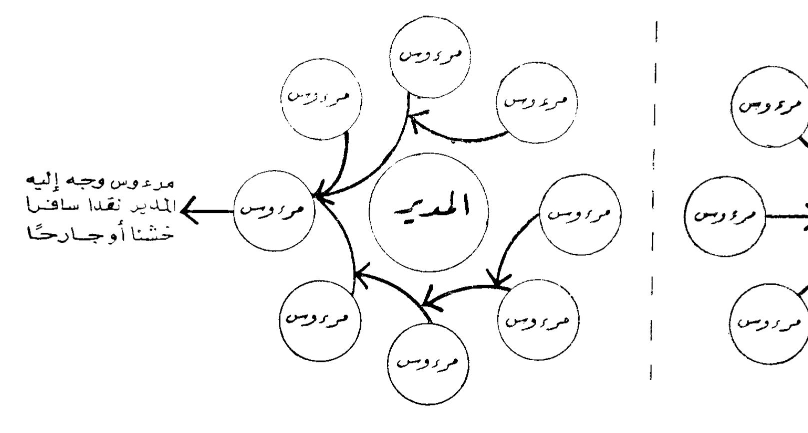
والاعتقاد بأن ارتفاع الروح المعنوية أساس ارتفاع الكفاءة الانتاجية ، أدى بدوره الى دراسات تتعلق « بتقدير الروح المعنوية » •• مما دعى البعض الى تقرير •• أنه ينبغى أن تنظر الى مدى تماسك الجماعة داخل أى تنظيم ، فاذا كانت هذه الجماعة متماسكة ، فانما هذا يدل على ارتفاع روحها المعنوية ، ومما لا شك فيه أن القائد الماهر هو الذى يستطيع أن يحتفظ بروح تماسك الجماعة •• بل أنه يعمل على تدعيمها وتنميتها •• وهنا تبرز فى القيادة بعض السمات البارزة فى شخصية القائد التى توضح حرصه على تماسك الجماعة واستمرارها ، والارتفاع بروحها المعنوية التى منها مثلا أن لا يكون غضوبا وانفعاليا تؤثر بعض المواقف على مشاعره ، وتضغط على احساساته ، ويفقد أعصابه ، وحينئذ يتصرف بعض التصرفات التى من شأنها أن تترك آثارا وخيمة على تماسك الجماعة •



على الرئيس المعين فى أى مستوى من مستويات التنظيم ..
أو القائد الذى اكتسب صفة القيادة بحب وارادة تابعيه ،
أن لا ينفعل أو تضطره الظروف أيا كانت المواقف أن ينزل
الى هذا المستوى !!..

ويرى البعض أن من السمات الأساسية التى ينبغى أن تكون فى شخصية القائد ، أن لا يتوهم أن حب التابعين له ، لا ينبغى اطلاقا أن يدفعه الى أن ينفرد دائما بسلطات مطلقة •• أنه أن فعل ذلك صار ديكتاتورى النزعة ، انما ينبغى أن تكون له آذانا صاغية •• ويستمع•• ويستمع •• ولا يضيق بالنقد طالما أنه يتم فى أسلوب ديمقراطى رفيع يستهدف بالدرجة الأولى الصالح العام ، وفى اطار الحب والتقدير

بالحب والفهم المتبادل ، يلتف الجميع بإرادتهم الحرة حول المدير القائد .. والأسهم توضح اتجاه مشاعرهم وولائهم .



بالتصرف الخاطئ ، أو النقد العنيف لأحد المرءوسين علانية أمام الجميع بغير مبرر .. سيجعل الجميع ينفضون من حول المدير ، وتتجه المشاعر نحو المرءوس « المجروح المشاعر » .. والأسهم توضح هذا الاتجاه .

المتبادل •• كما وينبغى أيضا على القائد أن لا يلجأ الى الأساليب العنيفة فى نقد معاونيه أو تابعيه ، الا عند الضرورة القصوى ، ويكون هناك احساس برضى الجميع عن اتخاذ مثل هــذا الموقف ، وذلك لأن بعض مواقف العنف فى نقد المعاونين أو التابعين ، قد تجعل الكثيرين بدلا من أن يكونوا ملتفين حول القائد ، نراهم ينفضون عنه •• وهذا مالا ينبغى أن يكون •

الآراء الفكرية حول مفهوم القيادة :

على الرغم من أنه ما زالت تجرى كثير من الأبحاث فى موضوع مفهوم القيادة ، الا أن البعض يرى أنه يمكن تلخيص البحوث والنظريات التى تمت فى الأربعة آراء الآتية :

اولا ــ نظرية سمات القيادة The Traitist Theory of Leadership

لعل من أولى المحاولات المنتظمة التى بذلت لشرح ظاهرة القيادة Phenomena of Leadership تلك المحــاولات التى قام بها هؤلاء الذين عرفوا باهتمامهم بالسمات التى ينبغى أن تتوافر فى القادة ويطلق عليهم " Traitists " .

ولقد اعتمد أصحاب هــذه النظرية على ملاحظة عددا من القادة المعترف بهم Recognized as Leaders واستخدموا الطريقة الاستنتاجية Inductive procedure وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات التى وجدت مشتركة فى هؤلاء الزعماء ، وخرجوا من ذلك بأن هــذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة •• وعلى رأس هؤلاء العلماء الذين بحثوا فى هذه النظرية : تيد ، وبرنارد ، وشيل •

اوردواى تيد Ordway Tead

عرف هذا العالم بكتاباته المستفيضة فى موضـــوع القيادة ، وقد مكنته شهرته الواسعة من أن ينشر قائمة بعشرة صفات يراها لازمـــة للقيادة وهى :

- الطاقة الجسدية والعصبية Physical and Nervous Energy
- المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه A sense of Purpose & Direction
- الحماســة Enthusiasm
- الود والمحبة Friendliness
- الاستقامة Integrity
- التحلى بالادراك الفنى Technical Mastery
- الحزم Decisiveness
- الذكاء Intelligence
- المهارة التعليمية Teaching Skill
- الايمان Faith

ويرى تيد أن هذه السمات العشر ، على الرغم من أنها استنبطت نتيجة للدراسات المستفيضـــة ، الا أنه ليس من الضرورى أن تـــكون متوافرة فى موقف قيادى معين ، على أن أى انسان يمتلك هذه الصفات يكون بالتأكيد قائدا مثاليا Would surely be an ideal leader .

تشستر بارنارد Chester I. Barnard

يؤكد تشستر بارنارد على أن للقيادة جانبين :

الجانب الأول هو : التفوق الشخصى Individual Superiority في الالمام بالأساليب الفنية التى تعتبر من متطلبات القيادة Leadership Techniques •• والتى ينبغى أن تتوافر فيها ما يأتى :

ـ القدرة الجسدية الخارقة ـ المهارة ـ التكنولوجيا ـ الادراك الحسى Perception ـ المعرفة ـ الذاكرة ـ القدرة على التصور Imagination وهو يرى أن أى انسان تتوافر فيه هذه الصفات يكون قادرا على قيادة مرؤوسيه •

أما الجانب الثانى ، فيتضمن التفوق الشخصى فى التحلى بالعزم والتصميم Determination والمثابرة فى الاصرار Persistence والقدرة على الاحتمال ، Endurance والشجاعة •

ويلاحظ أن تشستر بارنارد لم يوضح فى كتاباته أنه يعنى شخصية مثالية بعينها • كما ويدخل الجانب الثانى فى نطاق مفهومه للمسئولية ، ولم يوضح لنا فى كتاباته كيفية الاستعانة بالصفات التى ذكرها فى التغلب على مشكلة تقرير مفهوم القدرة القيادية •

اروين هـ• شل Erwin H. Schell

يرى أروين شل[٨٧] أنه ليست هناك ثمة حاجة لتعداد الصفات اللازمة للادارى الناجح ، لأن مثل هذا التعداد عديم الجدوى Useless • غير أنه يعود ويقرر أن هناك سمات شخصية ينبغى توافرها••منها الاهتمام بالناس وحبهم ، وقوة الشخصية ، واتجاه العقل نحو السلوك العلمى

Scientific Trend of Mind • ويرى شل أن عدم توافر هذه الصفات يترتب عليه بالضرورة الاضعاف الشديد لفرص النجاح •

ويهمنا أن نوضح أن هناك العديد من علماء علم النفس الاجتماعى ، الذين تناولوا نظرية السمات بالبحوث المستمرة والمتصلة ، وقد خرج العديد منهم بأنه ليس ثمة ما يؤكد على توافر سمات مشتركة بين القادة ، والبعض يرى أن الخبير بتجارب الحياة يمكنه أن يتبين أن القيادة لا تستند الى سمة واحدة ، وانما تستند الى جملة من السمات تتغير تبعا للوظائف التى تؤديها الجماعة •

ثانيا ـ أسلوب الارتباط بين الموقف والقيادة

The Situation Approach to Leadership

هناك من يرى أنه لا يوجد القائد أو الزعيم الا بعد أن تتم تجربة معينة ، يتضح منها شخصية القائد أو الزعيم ، ويرون أن القدرة على القيادة تبرز وتكتسب من خلال التجربة •• شأنها فى ذلك شأن السباحة مثلا ، وأن القيادة ظاهرة من مظاهر التفاعل بين الفرد والجماعة ، فلا يكفى أن يتواجد الأفراد فى مكان وزمان معين لكى نقول أن هذا التجمع جماعة يمكن أن يبرز من بينها قائد •• بل ينبغى أن يوجد هذا التجمع داخل تنظيم معين ، يطبق أساليب متفق عليها لتحقيق هدف مشترك •• وبذلك تكون الجماعة فى وقت معين يتضح منه أن للجماعة رغبات معينة ، وأن السمات الشخصية للفرد التى تستطيع أن ترضى هذه الاحتياجات هى وحدها التى يمكن أن تصبح سمات القائد •

أى أن نقطة الابتداء عند أصحاب هذه النظرية ، افتراض بعض

العناصر اللازمة للقيادة كالقدرة على الحديث والذكاء ، والثبات والاصرار

Their starting point is to as ume that certain elements such as speech, intelligence, stability, and persistence are essential in leaders.

والخطوة التالية هى وضـع المرشح فى جماعة وملاحظة كيفيـة تصرفاته ، فى المواقف التجريبية التى تصمم بحيث تـكون واقعية على قدر الامكان

The next step is to place a candidate in a group and observe how he acts under trial situations that are constructed as realistically as possible.

وقد اهتمت عديد من الجهات بأسلوب المواقف ، وقامت بتجارب جديدة للتعرف على القيادات التى تحتاجها عن طريق هذا الأسلوب •

استخدام اختبارات المواقف فى اختيار الضباط
Use situational tests in officer selection.

اهتم الجيش الألمانى فى أواسط العشرينات mid - 1920 S ، باستخدام أسلوب المواقف للكشف عن قدرات الضباط الألمان ، وتحسين وتنمية ملكة القدرة القيادية فى الضباط الذين سيقودون الجيش

to improve the leadership ablities of future army officers.

وقد تضمن البرنامج الذى طبقوه خلال الحرب العالميـة الثانيـة العناصر الآتية :

١ ــ مواقف تتضمن تصرفا اجتماعيا

Situations involving social action

(أ) استخدام روافع اليد والقدم hand and foot levers ، في تطابق تام مع علامات معقدة تظهر على احدى الشاشات أو اللوحات ، وذلك لاختبار الثبات والاصرار .

(ب) أمرهم بتنفيذ تعليمات فى ظل عوائق وصعـوبات متعددة various handicaps لاختبار مـدى سرعة استعادة توازنهم العاطفى .

(جـ) تـكليف مجمـوعة من العساكر بأداء مهمـة غريبـة unfamiliar task ، لاختبـار شـجاعتهم والهامهم courage and inspiration

(د) وضعهم فى ألعاب جماعية group games ، لاختبار وقع المفاجآت على القيادات .

٢ ـ تحليلات الذكاء Inteligence Analysis

وذلك عن طريق استخدام الحيـل لاختبار القدرة على التفكير ، والاستعانة بالمعلومات المتاحة Available Knowledge .

٣ ـ تحليلات عن الماضى Background Analysis

عقـد مقابلات ودية مع المرشـحين ، وذلك لمعرفة أكبر قدر من المعلومات عن ماضيهم ، وميولهم واستعداداتهم ورغباتهم .

٤ ـ تحليلات توضيحية أو تعبيرية Erpression Analysis

يراعى فى جميع اختبارات المواقف أخذ مذكرات عن أثر المرشح فى

غيره من المرشحين ، وذلك فيما يتعلق بالتغييرات فى أحاديثه ، أو توازن خطواته أثناء سيره .

ويلاحظ أن القوات المسلحة فى الولايات المتحدة الأمريكيةاستخدمت أيضا أسلوب المواقف ، لتحسين أسلوب اختيار الضباط بها ، ومن أفضل هذه الأساليب ذلك الأسلوب الذى اتبعه مكتب الخدمات الاستراتيجى Office of Strategic Services .. فقد كانت هيئة الاختبار تتضمن عددا من علماء علم النفس ، الذين وضعوا اختبارات عديدة تتطلب : « التخطيط السريع .. تنسيق العضلات سواء باستخدام آلات أو بعدم استخدامها .. تنسيق الأفكار والكلمات . ويتعين اجراء العديد من هذه الاختبارات بالتعاون مع أشخاص آخرين » .

وقد أجريت تجارب عديدة ، خلص منها العلماء من أصحاب نظرية ارتباط المواقف بخلق القادة ، بأن الأشخاص الذين تتاح لهم الفرص لكى يكونوا على أعلى قدر ممكن من الالمام بالمعلومات والمعرفة الواسعة بنشاطات ومتطلبات الموقف ، يصبحون قادة .

Leader is by definition the person possessing the maximum helpful information

ثالثا ــ أسلوب الاتباع والقيادة
The Follower Approach to Leadership

وجه الكثير من علماء النفس نقدا للأسلوبين السابقين ، أسلوب نظرية السمات .. وأسلوب ارتباط المواقف بالقيادة .. الأمر الذى دفع الكثيرين الى أن يفكروا فى أسلوب أفضل لتوضيح مفهوم القيادة ، ومن بين هؤلاء « ف . هـ . سانفورد F. H. Sanford » ، الذى يرى أن

الاتباع عنصرا هاما فى توضيح القيادة الفعالة Followers must be an
. important factor in effective leadership

وحجة « سانفورد » فى صلاحية نظرية أسلوب الاتباع ، هى أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية ، وهم يرغبون بارادتهم المختارة أن يترابطوا بعلاقة التبعيــة مع القائد الذى يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الاشباع .. فاذا كان هذا حقا ، فينبغى اذن دراسة القائد ، وفهم سلوكه ، وذلك عن طريق دراسة المحاولات التى يقوم بها القائد لاشباع احتياجات تابعيه .

وهنــاك من يرى أن الاعتراف بعنصر التبعية ، كعنصر فى ظاهرة القيادة ، كان اسهاما هاما ، وأن من الواضح أن اشباع احتياجات أعضاء حزب سياسى تختلف تماما عن موظفى محل للآلات ، ومن هذا المنطق ، فانه من العدالة أن نفترض أن سلوك الزعيم السياسى يختلف تماما عن سلوك مدير ادارى لاحدى الادارات .

The recognition of followers as an element in the leadership phenomenon was an important contribution. It is clear that the need satisfactions of members of a political party are much different from those of machine — shop employees, and it is fair to assume that the leeadership behavior of a politician is quite different from that of a department menager.

ولنضرب مثلا لهذا الأسلوب .. نجمع مثلا عددا من الأشخاص ، ليعرف بعضهم بعضا ، ثم نكلفهم بمهمة معينــة ، ثم نتركهم يتناقشون فيما بينهم لاختيار الأسلوب الأفضل لتنفيذ هذه المهمة . ثم ينبغى ترتيب الأمر بحيث نلاحظ مناقشاتهم وسلوكهم ، لنعرف من من هؤلاء سيكون

أكثر تأثيرا واقناعا ، بحيث تأخذ الأغلبية بوجهة نظره وتتبعه فى وضـع آرائه موضع التنفيذ • وقد أجريت فعلا تجارب عديدة لتوضيح هـذه النظرية •• منها مثلا تجربة جمع فيها عدد يتراوح بين ٦ ، ٨ أشخاص ، وتركوا لأنفسهم لمناقشة تنفيذ مهمة تتلخص فى نقل بعض الأدوات من السفح الى قمة جرف صخرى •• فلو وجد الشخص « أ » حلا التف الأفراد حوله كقائد •• فاذا تبنى الأفراد فكرة « أ » بعد مناقشتهم لها ، كان الانتقال الى التنفيذ •• وعندئذ يستطيع الشخص « أ » أن يستمر فى قيادته بفضل ما أحرزه من امتياز ، أو يستطيع فرد آخر «ب» مثلا أن يتولى مهمة التنفيذ اذا كان هو الأقدر على التنفيذ من الناحية العملية ، وبذلك يحتل مكانه من القيادة فى هذه المرحلة •• فاذا طرأت مشكلات جديدة ، فحينئـذ يجتمعون •• ويتناقشون •• ويبرز من يستطيع أن يقنعهم بحل أمثل لهذه المشكلة •• وهكذا تأخذ الأغلبية بوجهة نظره ، وبذلك ينتزع القيـادة •• ولعل هذا الأسـلوب يوضح الدور الذى تضطلع به « نظرية السمات الشخصية » اذ لا بد لهذا القائد الذى يبرز من قدرات شخصية يتمكن عن طريقها أن يقود هـذا التجمع فى اطار من النظام •

رابعا ـ الأسلوب الانتقائى للقيادة
An Electic Approach to Leadership

اتضح لنا من دراستنا للنظريات السابقة ، عدم الاتفاق على مفهوم موحد للقيادة ، فنظرية السمات مثـلا ، والتى استنبطت الصفات التى وجدت مشتركة بين الزعماء ، وقررت أن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة ، قد وجـدت من يعارضها ويوضح أن السمات

الضرورية للقيادة فى موقف قيـادى معين ، قد لا تكون هى الصـفات اللازمة لموقف قيادى آخر •

ونظرية أسلوب الارتباط بين الموقف والقيادة ، والتى تعتمد على موقف الجماعة وشعورها بحاجة معينة ، ثم بروز شـخصية قيادية من بينها تستطيع أن تتصدى بالقول والعمل على اشباع هذه الاحتياجات ، قد وجدت أيضا من يعارضها •• حيث أن هذه النظرية تعتمد على تقييم عدد من الممتحنين لسلوك الفرد ، ويتضمن هذا التقييم معلومات تؤخذ فى الحسبان لتقدير أداء الفرد فى المستقبل •• وعلى هذا الأساس فانه غير صحيح أن تنسب النتائج الكلية للأسلوب الاجرائى للاختيـار الظاهرة اختبار الموقف وحدها •

It is improper to attribute the results of the total selection procedure to the situation — testing phase.

أما النظرية الثالثة ، وهى نظرية أسلوب الاتباع والقيادة ، وهى التى تعتمد على دراسة القائد وفهم سلوكه ، وذلك عن طريق دراسـة المحاولات التى يبذلها القائد لاشباع احتياجات تابعيه •• فهذه أيضـا وجدت من يعارضها •• وكان من بين من عارضوها «ف• هـ• سانفورد» نفسه ، الذى نادى بأن ارادة التابعين وانعقاد رأى أغلبيتهم فى السير وراء شخص معين بذاته •• ارادة التابعين هـذه تعتبر عنصرا هاما فى توضيح القيادات المؤثرة والفعالة • غير أن هذا العالم نفسه ، بعد سنتين فقط من اصداره لهذا الرأى ، راجع نفسه ، وأصدر كتابا يوضح فيه•• « يبدو الآن ، كأن أى نظرية شـاملة للقيادة ، عليها أن تكشف طريقا لبرنامج يتضمن مجموعة من القواعد المتماسكة ، على أن تضمن هذه القواعد « الثلاثة أوجه » الآتية لظاهرة القيادة » :

ـ القائد وصفاته النفسية
The Leader and his psychological attributes

ـ التابع بمشاكله ومواقفه واحتياجاته
The follower with his problems, attitudes and needs

ـ موقف الجماعة الذى يرتبط فيه الاتباع والقادة ببعضهم
The group situation in which followers and leaders relate with one another

وهذه النظرة العميقة فى مفهوم القيادة ، أمدت الدراسات[٨٨] الحديثة باطار جديد لمفهوم القيادة .. فقد اتجهت هذه الدراسات نحو « وصف عمق ادراك القائد للجوانب الحسية فى نفسه ، ولتابعيه ، وللموقف ، وكذلك للأساليب المختارة للتأثير فى الصلات والعلاقات[٨٩] الشخصية » .

To describe the perceptions of the leader with respect to himself, his followers, and the situation, as well as the means chosen to influence interpersonal relationships.

وعلى هذا الأساس ، فان النظرية الرابعة تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والادراك لطبيعة دوافعه الخاصة ، وقدرته على ادارة الغير ، وعلى ادارة الموقف ، وقدرته على السيطرة على نفسه ، هذا بالاضافة الى ادارته للغير ، وادارته للموقف تتطلب بالضرورة أن يكون على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية .

فينبغى على كل قائد ان يعرف دوافعه الحسية .
اذ تختلف هذه الدوافع عن شخص الى آخر ..

فهناك قائد مثلا يهتم بتاكيد ذاته ، وتحقيق امكانياته ، وهناك قائد آخر يقرن ذلك باهتمامه بحاجة الغير والاسهام معهم فى اطار من المثل والقيم والمبادىء .. بحيث يعملون جميعا من اجل تحقيق هدف مشترك ، وهنا يحظى بتقديرهم..وهذه الصورة توضح وجود تبعية مشتركة .. التابعون وراء القائد .. والقائد وراء رغبات واحتياجات التابعين ، غير أن القدر الكبير من التبعية يكون وراء الشخص الذى بلغ مرتبة القيادة .

كما وينبغى ان يكون القائد على جانب كبير من القدرة على ادارة الغير بكفاءة عالية ، وأن تكون نظرية اليهم بالدرجة الأولى نظرة انسانية ، وتضع فى الاعتبار حاجات الغير ، وهى فى ذلك تسلك أحد سبيلين : أما ان تميل الى فرض حلول وهذا هو الاتجاه المسيطر.. او تتكيف فى مرونة مع الواقع واشراك الأفراد معه واحترامهم .. وهذا هو الاتجاه الديمقراطى .

وكذلك ينبغى على القائد بالاضافة الى قدرته على ادارة الغير .. أن يكون قادرا فى نفس الوقت على ادارة المواقف ، اذ أن الموقف يتم فى اطار تنظيم قائم فعلا .. هذا التنظيم له اهداف .. وبه أفراد لهم احتياجات .. وفى مثل هذه الحالة تبدو الأهمية القصوى لما يتحلى به القائد من صفات الذكاء ، التى تمكنه من تحقيق التكيف مع المواقف الطارئة بحيث تنصهر العوامل المختلفة فى اسلوب جديد يرضى عنه الجميع أو الأغلبية .. وهذا هو الذى دعى أصحاب نظرية السمات وغيرهم الى ان يقرروا أن الأفراد الذين يختارون للقيادة ، يتفوقون على زملائهم من حيث الذكاء والاستعداد الاجتماعى والقدرة على التكيف .

ومما لا شك فيــه ان الشخص الذى يستطيع ان يسيطر على نفسه ، يعتبر اكثر الاشخاص صلاحية لقيادة الغير ، وكلما عظم حظ الفرد من السيطرة على نفسه ، ازدادت قدرته على السيطرة على المــواقف المادية والاجتماعية .. والسيطرة على النفس تتطلب الاتزان العاطفى .. وايضا السلوك المتزن .. وهناك ارتباط .. او حالة مبــادلة بين القائد والموقف .. وكلما كان القائد على جانب كبير من الاتزان العاطفى. ازدادت قدرته على ادارة المواقف الخارجية .. وكلما ازدادت القدرة على ادارة المواقف الخارجية ، ازداد اتزانه العاطفى ثباتا ورسوخا .

انواع القيادة Leadership Styles

يمكن تقسيم أنواع القيادات من وجهات نظر متعددة .. فمن وجهــة نظر الدوافع ، يمكن تقسيم القيــادات الى قيــادات ايجابية Positeve ، وقيادات سلبية negative .. ومن وجهة نظر تفــويض السلطة،يمكن تقسيم القيادات الى قيادات مركزية ، وقيادات لا مركزية، غير أنه توجد دراسات كلاسيكية تقسم القيادات الى ثلاثة أنواع :

١ ــ القيادات المستبدة النزعة The Authoritarian Methou

وهذه القياداتتقود التنظيمات التى تتولى شئونها بمفهوم الرئاسة. فهى تصدر تعليماتها وأوامرها ، وليس على التابعين الا أن « يسمعوا .. ويطيعوا » .. وهذا الأسلوب من الرئاسة يغلب عليه طابع التسلط ، الأمر الذى يخلق هــوة بين القائد وأفراد الجماعة ، حيث أن القيــادة التسلطية تثير عداء الأفراد على نحو صريح أو ضمنى ، ويتخذ هــذا العداء صورة المقاومة الايجابية أو السلبية .. وهذا الأسلوب يعطــل



يشعر الموظفون الذين يعملون مع القيادات المتسلطة ان وقع الاوامر والتعليمات عليهم كالدوى يصم الآذان !!.. وينظرون الى قائدهم وكأنه ملك مستبد يحكم من على كرسى العرش !!.. خاصة وان القائد المستبد يفترض ان التابعين يعملون فقط من اجل « لقمة العيش » .. ان هذا الأسلوب مضى وانقضى .. واذا كان قد استخدم فى أيام الثورة الصناعية .. أو أثناء بعض الأزمات الاقتصادية التى كان فيها الناس على حافة المجاعة.. الا أن هذا الأسلوب لا يصلح الآن.. ان مستخدمى عالم اليوم لا يهتمون بالأجر.. او لقمة العيش فقط .. ان آمالهم تتطلع الى المعاملة الكريمة والعلاقات الانسانية الطيبة .. وان يثبتوا أهميتهم الذاتية فى خدمة مجتمعهم الصغير فى العمل .. والكبير على صعيد الوطن

ملة العقل عند المرؤوسين ، وبذلك يمنعهم من تنمية ملكة الخلق والابداع والابتكار لصالح العمل .

٢ ـ القيادات الديمقراطية الأسلوب The Democratic Method

هذه القيادات تلجأ الى الأساليب التى تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم وتعاونهم ، فهى مثلا تعمل على تحقيق الفهم المتبادل بينها وبين من يعملون معها ، وتشرك المرؤوسين فى المناقشات التى تستهدف اتخاذ قرار معين ، وبذلك يستشعر المرؤوسون أن القرار قرارهم ، وفى ضوء هذه الحقيقة ، يكونون أكثر ايمانا بأهداف القرار ، وأكثر حماسا فى العمل من أجل تنفيذه . كما وأن القائد الديمقراطى الأسلوب يكون أكثر شعورا باحتياجات الذين يعملون معه .. ومن أجل ذلك تكون هذه الاحتياجات موضع اعتباره فى تصريف الأمور .

٣ ـ القيادات الفوضوية الأسلوب The Laissez Faire Method

هذه القيادات تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور .. أو بمعنى أوضح يكون للمرؤوسين الحق فى أداء الأعمال وفقا للأسلوب الذى يرونه من وجهة نظرهم أفضل .. وقد يتصور البعض أن هذا الأسلوب له أثر طيب فى نفوس المرؤوسين ، حيث تكون لهم حرية العمل ، غير أن الدراسات العملية أثبتت غير ذلك ، فقد قام الأساتذة « ليفن ، وليبيت ، وهوايت[٩٠] Levin/Lippit/White » باجراء دراسة تجريبية توضح أثر المناخ الاجتماعى على السلوك العدوانى .

Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally created Social Climates.



القائد الديمقراطى .. يصطبغ أسلوبه فى العمل بطابع « المشاركة » .. فى أى موقع يمارس فيه مسئوليته .. سواء كرئيس لمجلس الادارة .. أو مدير عام .. أو رئيس لادارة من الادارات .. أو قسم من الأقسام .. أو أى جزء من الأجزاء الفرعية فى البناء التنظيمى للمشروع .. وينبغى على هذا القائد أن يتقن فن ادارة الجلسات والاجتماعات .. بحيث يديرها بالأسلوب الذى يجعلهم يشعرون بأنهم فعلا أفادوه .. وأفادوا المشروع الذى يعملون فيه .. وأنه نتيجة لحسن اشتراكهم تتخذ القرارات الفعالة والبناءة لصالح الجميع .. وهذا الأسلوب يحفز القوى العاملة الى تنمية ملكة الخلق والابداع والابتكار لديها .

وكشفت هذه الدراسة عن عظم النزعة العدوانية فى التنظيمات التى تأخـذ بالأسلوب الفوضـوى وسبب ذلك أن الأفراد يشـعرون بأنهم محرومون مما يطمحون اليه من الشعور بالأمن •

اداء العمل والقيادة : Performance and Leadership

أوضحنا من قبل أثر المنـاخ الاجتماعى على السلوك العـدوانى للأفراد ، وعلى وجه الخصوص عندما تناولنا موضوع أسلوب القيادة الفوضوية ، وكيف أن هذا الأسلوب يزيد من النزعة العدوانية فى سلوك الأفراد •• وفى الحقيقة فان الدراسات النفسية والاجتماعية أوضحت أن الحياة الاجتماعية تترك آثارها على جميع أوجه السلوك الانسـانى ، فهى تترك آثارها على دوافع الانسان ، وتترك آثارها فى الأساليب الفنية التى يؤديها الشخص من أجل تحقيق هدف ما •• بل انها تترك آثارها على الأهداف والأغراض والمثل والقيم •• الخ •• فجميع أوجه السلوك الانسانى يمكن أن تتعدل متأثرة بالحياة الاجتماعية ••

وتعتبر الدراسـات التى قام بها علمـاء التحليل النفسى فى هذا الموضوع •• وعلى وجه الخصوص •• الدراسات التى تتعلق بالارتباط بين« اللذة والواقع » على جانب كبير من الأهمية فى الكشف عن الكثير من الجوانب التى ترشدنا فى تناول موضوع اداء العمل والقيادة •• فهؤلاء العلمـاء ينظرون الى الاحتكاك والتضارب والتصادم الذى يحـدث فى اى تنظيم ، انما مرجعه الى التصادم مع الواقع •• صراع بين مطالب الفرد •• ومقتضيات بيئته •• كما انهم يرون من ناحية اخرى انه يمكن النظر الى الواقع من وجهة نظر الرغبات والاحتياجات الفردية وعلى هذا الأساس

فان شخصية الفرد وسلوكه بالتالى يتغير ويتبدل فى اطار من الصراع بين الرغبات الفردية ، واشباع هذه الرغبات وفقا لترتيب هذه الرغبات فى نفسه ..

ولعل من المهم أن نوضح أن الانسان قد يترك رغبة من الرغبات أو حاجة من الاحتياجات ، ليشبع حاجة أخرى أكثر الحاحا ، وأكثر أهمية فى نفسه ، وذلك وفقا للظروف الاجتماعية التى يجتازها .. فمما لا شك فيه أن الظروف الاجتماعية تترك آثارها على الرغبات الفردية ، وبالتالى على السلوك ، فالسلوك هو حصيلة استجابة الفرد للظروف البيئية المحيطة ، تجاه الموقف أو الواقع الذى يعيش فيه ، أى نتيجة التفاعل المتبادل بين الشخصية والوسط المحيط بها .

اذا كان الوضع كذلك ، فهناك اذن أثر « لمقومات شخصية القائد » على أداء الأعمال بالنسبة للمرؤوسين .. أى أن نضج القائد الشخصى ، وظروف البيئة التى يعمل فيها هذا القائد ، ودرجة الاسهام التى يرغب كل فرد فى التنظيم فى أن يقدمها ، كل هذا ، وعديد من العوامل المتداخلة الأخرى تتفاعل وتترك آثارها على الانتاج .. ومن أجل ذلك ، فاننا نرى أن الدراسات النفسية اهتمت بموضوع اهتمام القيادات باشباع حاجة الأفراد ، وأثر ذلك فى الارتفاع بالانتاج .. ولعل من الدراسات الهامة فى هذا الموضوع ، الدراسات التى قام بها أعضاء معهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشجان عام ١٩٤٧ .

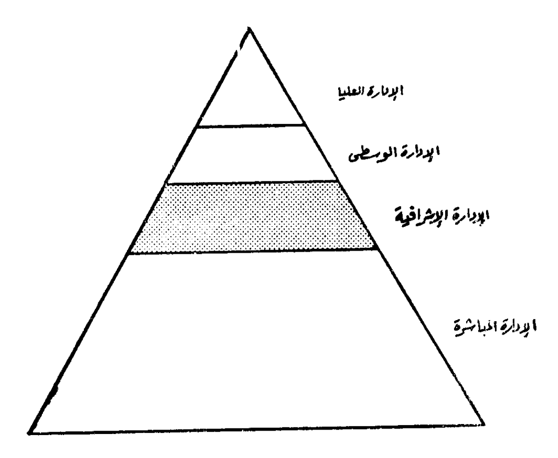
Members of the Institute for Social Research at the University of Michigan

فقد اهتم هذا المعهد بدراسة « العلاقة بين نوع الاشراف ، والروح المعنوية ، وانتاجية الموظفين » .

The relation between the quality of supervision and morale and **productivity of employees.**

وقد خلصت دراسات فريق هـذا المعهد ، والذى قام بهـذه البحوث الى أن الاشراف الجيد يترك آثاره على تحقيق الانتاجية العالية والارتفاع بالروح المعنوية

Productivity and morale are related to good supervision.



أثبتت الدراسات أهمية القيادة ودورها الاشرافى فى رفع الروح المعنوية للعاملين ، وبالتالى الارتفاع بالكفاءة الانتاجية .. وذلك بالنسبة لجميع المستويات فى الهيكل التنظيمى .. ابتداء من قمة الهرم .. حتى قاعدة البناء .

وفريق هؤلاء العلماء ، اذ يتحـدثون عن الاشراف بمفهومه العام ، الا انهم يركزون ايضا على الاشراف

على مستوى الادارة الوسطى ، أو الادارة الاشرافية ، والتى تعنى « المقدمين » اى رؤساء العمال او من هم فى مستواهم ، والذين يؤكدون على وجود أسلوب فعال لاتصالات العمل ، سواء من أعلى الى اسفل ، أو من أسفل الى أعلى .. بحيث يتمكن هذا الأسلوب الفعال لاتصالات العمل من توضيح أهداف المشروع للقوى العاملة ، وكذلك الاستماع الى مقترحات الموظفين ، واعطاء احتياجاتهم العناية الكافية .. والذهاب فى ذلك الى الحد الذى يـكون فيه هؤلاء المشرفون على استعداد للكفاح من أجلهم عندما يكون ذلك ضروريا..

وفيما يلى رأيهم :

Supervision describes foremen and their counterparts, who see that there is good communication both upward and downward, who succeed in interpreting the company to employees, who listen to employees' suggestions and pay attention to their needs, and who will go to bat for them when necessary.

ولعل ما سبق يوضح لنا أهمية الاشراف ، وقدرته على الارتفـاع بالروح المعنوية ، وبالتالى الكفاءة الانتاجية .. وهذا بدوره يسهم فى زيادة اشباع احتياجات القوى العاملة .. كل هذا أدى بالمشـتغلين فى الدراسات الادارية والاجتماعية والنفسية الى أن يتعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم فى موضوع الاشراف .. وما هو العدد الأمثل الذى يمكن للقـائد أو الرئيس أو المشرف أن يشرف عليه .. بحيث يكون هـذا الاشراف جديا ومجديا فى نفس الوقت .. وهو الموضوع الذى نطلق عليه فى الادارة « نطاق الاشراف » .. وهو موضع دراستنا التالية .

نطـاق الاشراف : Span of Supervision

أوضحنا من قبل أن هناك فارقا كبيرا بين لفظ « رئيس » ، ولفظ « قائد » •• وأوضحنا أن أى قائد يمكن أن يكون رئيسا •• بينما أن أى رئيس لا يمكن تلقائيا أن تتوافر فيه صفات القيادة •• كما أوضحنا أن الرئيس القائد مطلوب على اختلاف مستويات التنظيم ، ومن أجـل ذلك فضلنا ابرازا لهذا المعنى فى أذهان القارئين ، أن نؤكد على مفهوم « وحدة القيادة » على اختـلاف المستويات •• لأنه المعنى الأوسـع ، والأشمل ، والمطلوب فى نفس الوقت •• ولعل هذه الحاجة تبـدو واضحة جدا فى المشروعات الكبيرة ، وهى السمة المميزة للمشروعات فى مجتمعنا الدولى المعاصر •• ففى هذه المشروعات قد يفشل المرؤوسون فى فهم أهمية الهدف النهائى للمشروع •• الى الدرجة التى تجعل توضيح هذا الفهم فى الحقيقة تقع على المدير الذى يمارس قدرته التأثيرية عليهم بوسائل متعددة ليحفزهم على تحقيق العمل بالأسلوب المنتج والفعال •

"In large-scale firms, it is probable that subordinates fail to understand the importance of achieving the ultimate goal. To the extent that this is true, the manager exercises influence to achieve effective action by motivating subordinates in numerous ways".

واذا كنا نتكلم عن قدرة الرئيس القـائد التأثيرية فى معـاونيه ومرؤوسيه ، فمما لا شك فيه ، أنه بعد دراستنا السابقة ، نفهم جيـدا أننا لا نعنى الأساليب السلبية فى حفز أو دفع هؤلاء الى العمـل •• لا نعنى انزال العقاب •• لا نعنى الحرمان من لقمة العيش •• لا نعنى انزال الموظف أو العامل من درجة •• الى غير ذلك من الأساليب السلبية

•• انما نعنى بالدرجة الأولى الحوافز الايجابية مثل •• منح المكافآت من أجل السلوك الصحيح •• rewards for correct behavior وغير ذلك من الوسائل التى يمكن اختيارها بعد تقييم احتياجات المرؤوسين المادية الروحية والاجتماعية •• فمما لاشك فيه « أننا قد تعلمنا الكثير خلال الفترة الزمنية من العقدين الأخيرين ، وذلك فيما يتعلق بالنتائج الايجابية التى يمكن تحقيقها عن طريق الاتصالات لتوضيح أغراض المنشأة واحتياجاتها على صورة أفضل •• وكذلك الفوائد التى تنجم عن تعاون المرؤوسين والاسهام بأفكارهم للتغلب على الأداء السيىء للجماعة •• ان هذا كله من أجل الخير •• ولا يعتبر معقولا فقط من أجل زيادة فعالية الجهد الجماعى •• انما أيضا من ناحية اسهامه فى الارتفاع بمستوى ما يشعر به الفرد من كرامة » .

"We have learned a good deal in the last two decades about the positive results of better communication of purposes and business requirements and th ebenefits of requesting ideas and cooperation of subordinates ın overcoming poor group performance. This is all to the good. It not only makes sense in improving the effectiveness of cooperative endeavor, but it also contributes to the dignity of the individual".

ولعل هذه المعانى تؤكد ما سبق أن أوضحناه ، وهو أن السلطة فى يد المديرين ورؤساء مختلف المستويات والوحدات الادارية ، تستهدف بالدرجة الأولى التأكد من انجاز الأعمال وفقا للخطط المعتمدة •• وأن أداء الأعمال يستند الى الأشخاص القادرين على أدائها •• وأن يتم هذا فى اطار من الفهم المتبادل ، وروح الصداقة والعلاقات الانسانية التى تسود الجميع ، ولا يمكن أن يتحقق هذا الا عن طريق الادارة الرشيدة والادارة الرشيدة هى التى تسير فى عملها بجعل المرؤوسين يؤمنون بها •• كما وأن الادارة الرشيدة تداوم على تدريب المرؤوسين ،

وتوضح لهم دائما الأسلوب الأمثل لانجاز الأعمال .. فاذا كان الأمر كذلك ، فينبغى اذن التعرف على الأعداد التى يمكن أن يعطيها الرئيس من جهده ومن وقته بحيث يتمكن من انجاز الأعمال عن طريقها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .. وهـذا هو الذى نعنيه بقولنا « نطـاق الاشراف » • .

تعريف نطاق الاشراف :

يعرف « دالتـون أ.[91] مكفـرلاند Dalton E. McFarland نطاق الاشراف بعدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الاشراف عليهم •

"The span of supervision is the number of subordinates that an executive supervisis."

كما ويعرف الاستاذان «هايمان ، وهيلجرت» نطاق الاشراف بما يلى : « ان مبدأ نطاق الاشراف يقرر أن المدير يمكنه أن يشرف بفاعلية على عدد محدود فقط من المرؤوسين ، وليس أكثر من ذلك •

"The principle of the span of supervision states that a manager can effectively supervise only a certain number of subordinates and not more".

العلاقة العددية بين الرئيس والمرؤوسين :

يقول دكتور أرنست ديل : « لا ينبغى على أى رئيس أن تكون له علاقة عمل مباشرة مع أكثر من ستة مرؤوسين » •

"No superior should have more than six immediate subordinates whose work is interrelated.

ومن رأيه أن أو لمن نادى باحترام هـذا المبـدأ هو « الجنرال

سير أيان هاملتون General Sir Ian Hamilton » ، الذى كان قائدا للقوات البريطانية فى الحـرب العالمية الأولى ، فى موقعـة « جاليبولى Gallipoli » •• والذى كتب يقـول : « أنه يمكن لعقل الانسـان العادى أن يوجه بفاعلية عدد يتراوح بين ثلاثة الى ستة عقول •

"The average human brain finds its effective scope in handling three to six other brains".

وقد تبنى هذا الرأى ، ونشره أحد خبراء الادارة الفرنسـيين ، ويدعى « ف• أ• جرايكوناس V. A. Graicunas » •• كما أيده بشده « المقدم لينـدال ارويك Colonel Lyndall Urwick Leitenant وهو أحد خبراء التنظيم والادارة البريطانيين المشهورين •

ويرى « كونتز وأودونل » ، أن كل تنظيم يواجه مشكلة العلاقة العددية بين الرئيس والمرؤوسين •• وأن دارسى الادارة وجدوا أن هذا العدد غالبا ما يتراوح بين أربعة مرؤوسـين فى المراحـل العليا للتنظيم upper levels ، وعـدد يتراوح بين ثمانية وخمسـة عشر أكثر فى المستويات الأدنى lower levels ، أو أكثر من هذا العدد •

ولعل من الأبحاث المهمة فى هذا الموضوع تلك الدراسة التى قامت بها الجمعية الأمريكية للادارة **American Management Association** فى عام ١٩٥١ ، وكانت هـذه الدراسـة على مائة شركة من الشركات الكبيرة ، وتناولت موضوع نطاق الاشراف •• وقد أوضحت هـذه الدراسة أن عدد الذين يرفعون تقاريرهم الى المدير العام يتراوح بين شخص واحد ، وأربعة وعشرين شخصا ، وأن عدد المرؤوسين للمدير العام فى ٢٦ شركة من هذه الشركات يتراوح بين ستة أشخاص فأقل ••

وأن متوسط عدد المرؤوسين بالنسبة للمائة شركة هو تسعة أشخاص .. أما فيما يتعلق بالشركات الصغيرة من الشركات موضوع البحث وعددها واحدا وأربعين شركة صغيرة ، فقد تبين أن خمسة وعشرين من المديرين العامين لهم سبعة أو أكثر من المرؤوسين .. وأن متوسط عدد المرؤوسين بالنسبة لهذه الشركات الصغيرة كان ثمانية أشخاص .

انواع علاقات الرئيس بالمرؤوس :
Types of subordinate-superior relationships

لعل من الدراسات الهامة التى تناولت أنواع العـلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، تلك الدراسة التى قام بها خبير الادارة الفرنسى « ف.أ. جريكوناس » الذى أشرنا اليه من قبـل والتى نشرت تحت عنـوان « العلاقة داخل التنظيم Relationship in Organization ، وذلك فى النشرة الخاصـة بمعهد الادارة الدولى فى جنيف عام ١٩٣٣ . . وقد خلص من هذه الدراسة الى أن هناك ثلاثة أنواع للعلاقات .

علاقات فردية مبـاشرة : Direct single relationships

تعتبر هذه العلاقة أسهل العلاقات وأيسرها فهما ، اذ أنها تتحدد فى العلاقات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين .. فاذا كان لدى الرئيس « أ » مثلا .. ثلاثة مرؤوسين .. هم « ب » ، « جـ » ، « د » .. فان هذا يعنى وجود ثلاث علاقات فردية مباشرة .

علاقات جماعية مبـاشرة : Direct group relationships

وتتمثل هذه العلاقة فى العلاقة بين الرئيس ، وبين أى جمـاعة محتملة من المرؤوسين each possible combination of subordinates ...

وفى مثل هذه الحالة يكون فى وسع الرئيس مثلا أن يتشاور مع أحد مرؤسيه ٠٠ وله أن يتشاور مع أحد المرؤوسين بحضور مرؤوس آخـر ٠٠وله أن يتشاور مع المرؤوسين جميعهم ٠٠ وهكذا يكون عدد علاقات الرئيس نتيجة للعلاقات الجماعية المباشرة تسعة علاقات ٠

علاقات اتصالات المرؤوسين : Cross relationships

تتمثل هذه العلاقة فى الصلات التى يعقدها المرؤوسون مع بعضهم من أجل التشاور فى مقتضيات العمل ٠٠ فاذا كان للرئيس « أ » ثلاثة مرؤوسين هم «ب» ، «جـ» ، « د » ٠٠ فان عدد هذهالعلاقات تصبح ست علاقات هى علاقات ١ ــ « ب ، جـ » ، ٢ ــ « ب ، د » ، ٣ ــ « جـ ، ب » ، ٤ ــ « جـ ، د » ، ٥ ــ « د ، ب » ، ٦ ــ « د ، جـ »٠

وقد وضع « جرايكوناس » معادلة رياضية لامكان معرفة عدد العلاقات التى تنشأ وفقا لعدد المرؤوسين كما يأتى : (٢ن/٢+نـ١) ٠٠ حيث أن « ن » تمثل عدد المرؤوسين ٠٠ وكذلك أجرى تشستر بارنارد دراسة فى هذا الموضوع أوردها فى كتابه « وظائف المـدير The functions of the executive » فى عـام ١٩٣٨ ٠٠ واتماما للفائدة نورد فيما يلى الجدولين اللذين يوضـحان الأعداد الاجمـالية للعلاقات وفقا لعدد المرؤوسين والمستمدة من دراسات هذين العالمين :

ويتضح من جدول « جرايكوس » على وجه الخصوص ، مدى الارتفاع فى عدد العلاقات كلما زاد عد دالمرؤوسين ، بل ان البعض يرى فى هذه المعادلة المفتاح لمشكلة نطاق الادارة The key to the problem of span of management ، وذلك لأنه على قدر ما يستطيع المـدير

عدد المرؤوسين	العدد الاجمالى للعلاقات وفقا لمعادلة جرايكوس
١	١
٢	٦
٣	١٨
٤	٤٤
٥	١٠٠
٦	٢٢٢
٧	٤٩٠
٨	١٠٨٠
٩	٢٣٧٦
١٠	٥٢١٠
١١	١١٣٧٤
١٢	٢٤٧٠٨
١٨	٢٣٥٩٦٠٢

عدد المرؤوسين	العدد الاجمالى للعلاقات ونقا لدراسات تشستر برنارد
٢	١
٣	٣
٤	٦
٥	١٠
٦	١٥
٧	٢١
٨	٢٨
٩	٣٦
١٠	٤٥
١٥	١٠٥
٢٠	١٩٠
٥٠	١٢٢٥

جدولين يوضحان بعض الدراسات التى اجريت عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ... ومدى الارتفاع فى عدد العلاقات كلما زاد عدد المرؤوسين ...

ينقص من عدد العلاقات التى قد تستغرق بعض وقته واتبـاهه ، فانه بذلك يدعم نطاق ادارته ويتمكن من خفض التكاليف وانعدام الكفاية تتيجة لوجـود عـدد من الادارات غـير اللازمة Undue number of departments •• هذا فضلا عن أنه يتضح من الجدول أنه اذا زاد عدد المرؤوسين من ٤ الى ٥ ، فان المجموع الاجمالى لعدد العـلاقات يزداد من ٤٤ الى ١٠٠ ، أى بنسبة ١٢٧٪ !! •• بينما الزيادة فى عـدد المرؤوسين زادت بنسبة ٢٥٪ فقط •• ولعل هذه الأمثلة الرقمية تجعل المديرين يقفوا طويلا قبـل أن يقرروا اضـافة مرؤوس جـديد الى مرؤوسيهم !•

غير أننا نحب أن نوضح أن هناك اجماع على أن المرؤوس الذى أحسن تدريبه لا يأخذ فقط وقت أقل من المدير •• بل انه أيضا يجرى اتصالات وعلاقات أقل مع غيره من المرؤوسين فى نفس الادارة •

"Not only does a well-trained subordinate require less time of the manager, but he will require fewer contacts with other subordinates in the same department".

كما ويرى « دالتون مكفرلاند » أن النطاق الواسع للاشراف لا يعتبر استثناء من الاشراف المحدود على عدد المرؤوسين ••

"These large spans of supervision are not "exeptions" to the basic principle".

كما ويرى أن النطاق الواسع للاشراف يتواجد فى الأحوال الآتية :

(أ) اذا كانت امكانيات المدير وقدراته هائلة •

(ب) اذا استطاع المرؤوسون تحمل مسئولياتهم بأقل جهد من التوجيه الاشرافى للرئيس الأعلى .

كما ويرى أن امكانيات المنفذين كبشر سواء أكانوا مديرين أو تابعين محدودة بالوقت والطاقة .. والذكاء .. والتدريب .. والخبرة .. وعوامل أخرى وأنه نظرا لأن هذه الامكانيات محدودة فانه ينبغى أن يكون واضحا أن اضافة مزيدا من العلاقات مع التابعين .. خاصة وأن الزيادة فى عدد هذه العلاقات تزداد على شكل متوالية هندسية وليس رياضية كما يتضح من الجدولين السابقين .

"The number of relationships among the individuals increases at a geometric, not an arithmetical ratio".

المراحل والمستويات .. ونطاق الاشراف

يهمنا أن نوضح ونحن نتناول موضوع المراحل والمستويات ، ونطاق الاشراف .. أن المشروعات لا تقوم بتقسيم أوجه النشاط فيها الى ادارات وأقسام ، ثم تقوم بعد ذلك بتصميم مراحل أو مستويات تتدرج فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع ، رغبة منها فى وجود هذا الهيكل فى حد ذاته .. كلا .. وذلك لأن انشاء مزيدا من المراحل أو المستويات يضع على عاتق الادارة مزيدا من التكاليف الادارية التى تتحملها نتيجة لشغل هذه المراحل والمستويات بالمديرين والرؤساء اللازمين .. هذا فضلا عن التكاليف الادارية التى تتحملها نتيجة لتنسيق أوجه النشاط المختلف لهذه الادارات والأقسام .

وهناك عامل آخر ، وهو أنه على قدر تعدد المراحل وتعدد

المســتويات ، تتعقد عملية الاتصــال The existence of levels complicates the problems of communication.

ومن المعروف ، أن عملية الاتصال وسهولتها تعتبر لازمة وضرورية لتوصيل حقيقة الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بالمشروع لكافة أجزاء المشروع فى نطاق هيكله التنظيمى ، ومن هذا المنطق .. فان المشروعات التى يســتطيع فيها المدير أن يقــوم بالاتصال المبــاشر مع مرؤوسيه تكون مهمة توصيل المعلومات فيها الى المرؤوسين أيسر من تلك التى توجد فيها عديد من المستويات والمراحل ، اذ أنه فى الحالة الأخيرة تكثر احتمالات سوء فهم القوى العاملة لبعض التعليمات ، وذلك نتيجة لطول عملية الاتصال من أعلى الى أسفل .. أو من أسفل الى أعلى .. الأمر الذى ينعكس أثره فى الجهود التى تبذل من أجل تحقيق التخطيط والرقابة على أفضل وجه ممكن .. والسبب فى ذلك أن التخطيط قد يكون تاما وفى غاية الكفاءة فى قمة البناء التنظيمى ، غير أنه يمكن أن يفقد شيئا من هذه الكفاءة عند تقسيمه فى المستويات الأدنى .. الأمر الذى يؤدى الى ضياع فى الوقت والتنسيق والوضوح .

The plan that may be definite and complete at the top of an organization structure may lose these qualities as it is subdivided and elaborated at lawer levels, resulting in loss of time, coordination, and clarity".

وكذلك يزداد الأمر تعقيــدا بالنســبة للرقابة .. اذ أن زيادة المستويات تؤدى الى زيادة من يقوموا بمهام الرقابة .. هذا فضلا عن أن الرقابة فى حد ذاتها تتعقد بتعقيد التخطيط وصعوبة الاتصال ، الأمر الذى يزيد من صعوبة وظيفتها ، ويزيد من أهميتها فى نفس الوقت .

لماذا تنشيء المشروعات ادارات ومراحل ؟

Why departments and levels ?

اذا كان انشاء المنشآت للادارات والمراحل يكلف المشروعات كثيرا على النحو الذى أوضحناه سابقا .. فلماذا اذن تنشيء هذه المشروعات ادارات ومراحل ومستويات ؟ .. فى الحقيقة أن هناك أسبابا مهمة لذلك .. والسبب الرئيسى هو نطاق الاشراف .. وعلى وجه الخصوص « عدم قدرة الانسان على أن يدير بكفاءة وفاعلية عددا غير محدود من المرؤوسين » .

The incapacity of a human being to manage effectively an infinite number of subordinates.

وقد تبين لنا من البحوث التى أجريت مدى اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بهذا « العدد المحدود » .. وذلك لأن تحديد هذا العدد يتوقف على عديد من الاعتبارات الأساسية التى تتعلق بالجانب التطبيقى للوظيفة ونوعية الادارة ، وقدرة المرؤوسين .

The number depends upon several basic considerations applicable to the job to be done, the quality of management, and the ability of subordinates.

ولنا أن نتصور مثلا فى هذا العصر الذى نعيش فيه ، والذى يتميز بوجود شركات كبرى ، يعمل فيها الآلاف من القوى العاملة .. أقول لنا أن نتصور ماذا يحدث لو أن تصريف الأمور يتم بالاتصال المباشر بين المدير العام وهذه الآلاف من القوى العاملة !! .. أعتقد أن الاستحالة واضحة فى هذا المثال .. خاصة وأن علماء النفس قد قرروا منذ أمد طويل أن هناك طاقة محدودة من اليقظة والانتباه للانسان ..

وأن هذه الطاقة المحدودة تجعل العقل البشرى غير قادر على أن يستوعب ويصرف عـديدا من الأمور فى نفس الوقت ، خاصـة وأن المديرين والرؤساء يهتمون بمشاكل فكرية Intellectual problems •

مثـل توضيحى :

أورد الاستاذان « ثيوهايمان[٩٢] ، ووليم ج• سكوت » مثـلا توضيحيا للعلاقة بين نطاق الاشراف والمسـتويات الادارية ، وذلك فى كتابهما الذى صدر عام ١٩٧٠ تحت عنوان « الادارة فى المنظمة الحديثة » ••وفيما يلى ملخص لهذا المثل :

اذا افترضنا وجود منشأة ما ويعمل فيها ٢٥٦ موظفا ، فاذا كانت تأخذ « بمستوى ادارى واحد » •• فتصبح القوى الوظيفية فيها كما يلى : ١ مدير ، ٢٥٦ موظفا •

أما اذا وجدت الادارة أن حجم العمل فوق طاقة المدير ، وبحيث قد يتعذر على المدير أداء مهامه على الوجه الأكمل ، فحينئذ قد تلجأ الى أن تنشىء مستوى ثانيا للادارة ، وفى هذه الحالة قد تقسم الموظفين الى أربعة ادارات ، يتولى كل ادارة مدير ادارة ، يشرف على ٤ موظفين ، وبذلك تصبح القوى الوظيفية فى المنشأة بعد انشاء « مستويين للادارة » •• كما يلى :

مدير عام + ٤ مديرى ادارات •• أى ٥ مديرين ، ٢٥٦ موظفا •

وقد تجد الادارة أن حجم العمل فى كل ادارة من الادارات فوق طاقة المدير الذى يتولى مسئوليتها ، وحينئذ قد ترى من الأصلح تقسيم

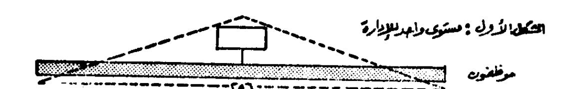
الموظفين الذين يعملون فى كل ادارة وعددهم ٦٤ موظفا •• الى أربعة أقسام •• بحيث يعمل فى كل قسم ١٦ موظفا •• أى تنشىء الادارة ١٦ قسما جديدا •• وبذلك تصبح القوى الوظيفية فى المنشأة بعد انشاء « مستوى ثالث للادارة » كما يلى :

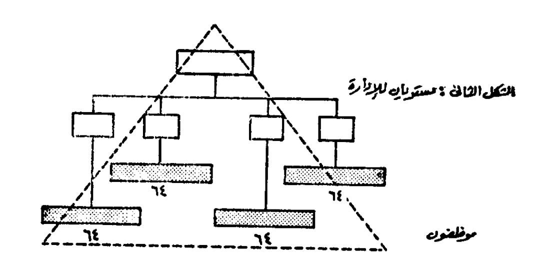
مدير عام + ٤ مديرى ادارات + ١٦ رؤساء أقسام ••• أى ٢١ مديرا ، ٢٥٦ موظفا •

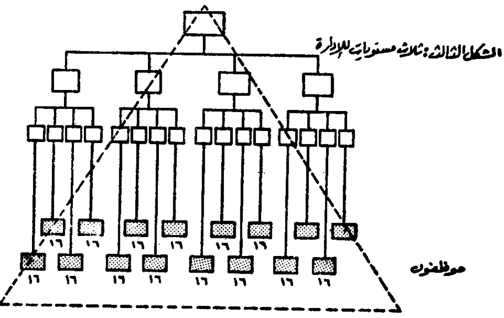
ويرى الكثير من علماء التنظيم والادارة فى الآونة الأخيرة ، أن مثل هذه التقسيمات فى التنظيمات المختلفة غاية فى حد ذاتها

There is a tendency to regard departmentation as an end in itself

•• والسبب فى ذلك هو الرغبة فى الوضوح •• والوضوح يتطلب التقسيم الى ادارات وأقسام •• وأقلام •• وغير ذلك مما تتطلبه الادارة العلمية من ضرورة الأخذ بقاعدة التخصص الوظيفى فى أداء الأعمال ، وابراز بعض أوجه نشاط المشروع •• بحيث يمكن القول أن انشاء مستويات متعددة تخلق مشكلات اقتصادية وادارية اضافية ، وكما هو واضح من المثال السابق ، فان ٢٥٦ موظفا فى المستوى الادارى الواحد ، يشرف عليهم مدير واحد •• أما فى المستويين الاداريين يشرف عليهم خمسة مديرين •• أما فى الهيكل التنظيمى الطويل ذو الثلاث مستويات فيشرف عليهم ٢١ مديرا !!•• وهكذا نجد أن هناك تناسبا طرديا بين المستويات الادارية والتكاليف الادارية •• ولعل هذا يوضح لنا ملاحظات بعض المحاسبين فى تقاريرهم عن المصاريف المباشرة والمصاريف غير المباشرة •• حيث أنهم يرون أن الهرم التنظيمى الطويل الجميل ،







لعل نظرة واحدة الى هذه الاشكال ، توضح كيف أن ٢٥٦ موظفا .. يمكن أن يكون لهم مدير واحد كما فى الشكل الأول .. واذا وجد المدير أن نطاق الاشراف بالنسبة لهذا العدد اكبر من طاقته ، فيمكنه أن ينشىء مستوى ثانيا للادارة كما فى الشكل الثاني .. وحينئذ يصبح الـ ٢٥٦ موظفا لهم مدير عام + ٤ مديرى ادارات .. كل مدير منهم يشرف على ٦٤ موظف .. وتعرف هذه الأشكال البسيطة « بالشكل التنظيمى المنبسط » Flat organization Structure اما اذا وجد كل مدير ادارة أن نطاق الاشراف بالنسبة اليه فوق طاقته ، فيمكن للادارة أن تنشىء مستوى ثالثا للادارة كما فى الشكل الثالث .. وحينئذ قد تقسم كل ادارة الى أربعة اقسام .. وتعين على كل قسم رئيس يشرف على ١٦ موظف .. أى يصبح نطاق الاشراف .. مدير عام + ٤ مديرى ادارات + ١٦ رؤساء أقسام .. ويعرف الشكل الثالث بالشكل التنظيمى الطويل Tall Organization Structure .. وهكذا .. كلمازادت مستويات الادارة ازدادت بالتالى التكاليف الادارية .

انما يمثل مصاريفا غير مباشرة ، وفى بعض الأحيان تكون هذه المصاريف أبعد ما يكون عن نشاط المنشأة الرئيسى .

"Most of the beautiful tall pyramid of organization represents a cost only indirect, and sometimes remotely, related to the basic functions of the enterprise".

نطاق الاشراف ووحدة القيادة :

لعل من المناسب قبل أن نختتم هذا البحث الذى خصصناه لموضوع وحدة القيـادة كعنصر هام من عنـاصر التنظيم العلمى للمشروعات أن نوضح ما يلى :

— أن وحدة القيادة تعنى أن التوجيه يكون فعـالا الى أقصى حد ممكن عندما يكون المرؤوسون مسـئولين أمام رئيس واحد Direction is most effective when subordinates are responsible to one superior.

— ان اصلاح « نطاق الاشراف "Span of supervision" يحمـل نفس المعنى للاصـطلاح « نطـاق الادارة "Span of Management" ونفس المعنى للاصـطلاح « نطاق الرقابة Span of Control » وأن هناك اتجاها لدى علماء التنظيم والادارة لاعتبار الحدود النظرية للنطاق العملى للاشراف ، أن يكون للرئيس عدد من المرؤوسين يتراوح بين ثلاثة وسبعة مرؤوسين .. وأن الرأى السائد يرجح عدم التقيد بعدد معين بالنسبة للمرؤوسين ، وذلك لأن تحديد هذا العدد يتوقف على عوامل كثيرة .. منها التدريب ، ورغبـة الرئيس فى

تفويض السلطة •• ومدى الوضوح أو الغموض فى الخطط والسياسات •• وفعالية أساليب الاتصال •• وقدرة هذه الأساليب على شرح الأهداف •• وحفز القوى العاملة على تحقيقها •

ــ ينبغى أن يكون واضحا أن « مبدأ وحدة القيادة » لا يعتبر مبدأ تنظيميا فحسب ، بل انه أيضا من مبادىء التوجيه الادارى not only organization principle, it is also a direction principle.

ومن مقتضى هذا المعنى ، أن يبذل المديرين والرؤساء على اختلاف المستويات أقصى طاقاتهم وجهدهم للتوجيه والتوضيح والارشاد ، وأن تتأكدوا من أن المرؤوسين على علم تام بأعمالهم ، وأن يتوافر الود والفهم المتبادل بين الجميع من أجل الهدف العام الذى ينبغى التأكد من أنه يتلاقى مع أهداف الأفراد •

ــ ينبغى أن يكون واضحا أن « الادارة » ليست مرادفة « للقيادة »

Management is not synonymous with leadership

لأن الادارة تعين فى مراكزها بحكم اللوائح والقوانين •• ومهمتها انجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، فاذا استندت الى سلطة المنصب ، فهى « ادارة » أو « رئاسة » •• بمفهوم « التنظيم الرسمى للمشروع » •• أما اذا استندت الى حب المرؤوسين ، والفهم المتبادل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف «قيادة»

•• وهذا هو المفهوم الذى نؤكد عليه مرارا ونطالب بتوافره فى جميع المستويات •• ووفقا لما يقوله الاستاذان « كونتز وأودونل » •• « ان الاستناد الى سلطة المركز ليست كافية •• ومن أجل تحقيق أفضل النتائج ، فان الناس فى حاجة الى من « يقودهم » •• وليسوا فى حاجة الى « من يسوقهم » •

Reliance upon the authority of position is not enough. For maximum results men neet to be led not driven.

رابعا ــ تحديد الشكل القانونى للتنظيم

من الجوانب الهامة التى ينبغى على المشروعات أن تهتم بها ، اختيار الشكل القانونى الأمثل الذى يتناسب ونوع النشاط الذى تزاوله ، وبحيث يساعد هذا الشكل على تحقيق أهدافها ، بأعلى قدر من الكفاءة ، وبأيسر جهد ممكن ، خاصة وأن تملك حق اتخاذ هذا القرار ، يدخل فى اعتباره عوامل متعددة ، ليس فقط موقف واتجاه الدورة التجارية •• وكذلك سياسات الحكومة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فى نواحيها الداخلية والخارجية ، واتجاهات السوق ووضع المشروع بالنسبة للمشروعات المنافسة ، مع الأخذ فى الاعتبار احتمالات المستقبل •• انما عليه أيضا أن يجرى تقييما لجميع هذه العوامل بصفة مستمرة •

"His decisions, must not only take into consideration such forces as the stage and trend of the business sycle, the political, economic, and social policies of government in its national and international phases, trendss in the markets, and his immediate and future competitive situation, but also evaluate all these forces **simultaneously**".

كما وينبغى أن نأخذ فى الاعتبار أن الشكل القانونى ، تترتب عليه مسئوليات اجتماعية للمشروع قبل العاملين فيه ، وقبل المجتمع ، ومن الحقائق المسلم بها ، أنه ما من مشروع يستطيع الاستمرار فى مزاولة نشاطه لفترة طويلة من الزمن ، مالم يسهم ايجابيا فى تحقيق رغبات المستهلكين ، اذ أن المستهلك هو سيد السوق •

فالمشروع الفردى مثلا ، يسهم فى الرفاهية العامة للمجتمع ، وذلك عن طريق القيام بدوره فى خدمة التوزيع على أفضل وجه ممكن •• وكذلك بتحقيق علاقات أفضل بين العاملين فيه •• ولكى يستطيع مدير المشروع أن ينفذ ويطور السياسات التى تهدف الى تحقيق هذه الموضوعات المتشابكة ، عليه بالضرورة أن يفهم طبيعة هذه المسئوليات وتناسقها مع السعى الى تحقيق الربح الذى يتناسب مع الجهد الذى يبذله ، والذى يوفر له المستوى المناسب من المعيشة التى يتطلع اليها •

كما وأن حجم المشروع ، والتعقد فى هيكله التنظيمى وخططه من أجل التوسع ، ومقدار التغيير فى الاداريين من أفراده •• هو الذى يحدد عدد المديرين اللازمين •• فمن الطبيعى أن تكون المناصب الادارية فى المشروعات ذات الانتاج الكبير أكثر منها فى المشروعات الصغيرة •

"The number of managers needed in an enterprise depends upon its size, the complexity of the organization structure, its plans for expansion and the number of changes in managerial personnel. Large-scale enterprises naturally have managerial positions than do small-scale firms".

ومما لا شك فيه ، أن الشكل القانونى للتنظيم تنعكس آثاره على مختلف الجوانب الادارية والتنظيمية للمشروع ، وكذلك على علاقات المشروع سواء فى ذلك علاقات العاملين بأصحاب المشروع ، أو علاقات

المشروع بالمستهلكين ، أو علاقة المشروع بالدولة •• فهناك العديد من القوانين التى تصدرها مختلف دول العالم لتيسر هذه العلاقات ، ولتجعلها واضحة ومفهومة للجميع حتى لا يحدث أى نوع من اللبس أو الغموض فى ذلك ، لأن مثل هذه العلاقات قد تترتب عليها التزامات مالية ، والالتزامات المالية يترتب عليها حقوق الغير ، وحقوق الغير ينبغى دائما أن تبذل الجهود ، وتصدر القوانين من أجل اطمئنان أصحابها ، حتى تكفل للنشاط الاقتصادى وللاستثمار المالى الأمن والطمأنينة والاستقرار ، وهذا هو السبب الذى من أجله تتخذ المشروعات فى الحياة العملية أشكالا عدة ، ويقبل الأفراد على الشكل الذى يرغبون فيه طبقا لما يتوفر لديهم من امكانيات تسمح بانشاء المشروع وقيامه ومزاولة نشاطه على أفضل وجه ممكن •

ومن الحقائق المعروفة أن القوانين هى التى تنظم العلاقات بين الناس فى أى مجتمع من المجتمعات ، ومن أجل ذلك فان الدول تستصدر التشريعات المناسبة فى هذا الشأن ، ومن بينها التشريعات التى توضح اطار المشروعية الذى ينبغى أن يتحقق عند تأسيس أى مشروع من المشروعات •• ويتعين على من يؤسسوا المشروعات أن يهتدوا بهذه القوانين ، ليتعرفوا على ما تتطلبه من اشتراطات ، وما يتحملونه من مسئوليات •

والواقع أن هناك عوامل كثيرة أخرى غير ما ذكرناها تتدخل فى اختيار الشكل القانونى للمشروعات ، منها مقدار مايتطلبه المشروع من مال ، ومدى ما يتعرض له هذا المال من مخاطرة •• وكذلك حجم المشروع وما يتطلبه من كفايات فنية وادارية متعددة •• ومنها الغرض من اقامة المشروع وهل هذا الغرض دائم أم مؤقت •• ومنها اعتبارات

الثقة التى ينبغى أن تتوافر فيمن يقيموه •• الى غير ذلك من الاعتبارات •• ومن أجل ذلك فان المشرع فى جمهورية مصر العربية عدد الأشكال القانونية للمشروعات الاقتصادية ، حتى يختار جمهور المستثمرين الشكل الأنسب الذى يتناسب مع قدراتهم •• وامكانياتهم •• وفيما يلى نوضح فى ايجاز هذه الأشكال :

١ ـ المشروع الفردى :

المشروع الفردى هو ذلك المشروع الذى يتملكه فرد واحد ، ويقع على عاتقه كافة السلطات والمسئوليات ، فهو صاحبه ، ومنظمه ومديره والمتعاقد باسمه فى كافة التعهدات والمعاملات التجارية ، وعليه يقع عبء جميع ما يتعرض له من مخاطر •

والمشروع الفردى يعتبر أبسط الأشكال القانونية للمشروعات وأكثرها انتشارا ويعتمد نجاحه على قدرة الفرد على تنظيم وادارة مشروعه • وغالبا ما تكون المشروعات الفردية صغيرة الحجم تعتمد على رؤوس أموال قليلة نسبيا ، وتتعامل فى سلع محدودة تشبع احتياجات المواطنين القريبين منها الذين غالبا ما تربطهم بصاحب المشروع الفردى علاقة شخصية ، ويثقون فيما يقدمه لهم من خدمات •

ولهذا النوع من المشروعات الفردية مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المزايا :

(أ) نظرا لأن صاحب المشروع الفردى غالبا ما يقع على عاتقه جميع عوامل الانتاج ، اذ تكون له حرية واسعة فى اتخاذ ما يشاء من قرارات يراها فى صالح المشروع ، ويتبع ذلك القدرة على البت السريع الحاسم دون ابطاء ، أو الرجوع الى غيره من السلطات •

(ب) وجود الحافز الشخصى لدى صاحب المشروع الفردى لبـذل مزيد من الجهد والعمل اذ سيعود عليه بالنجاح الذى يتمثل فى الأرباح ، لذلك غالبا ما نرى المشروعات الفردية تفتح أبوابها للعمل فى جميع أيام الأسبوع وطوال ساعات النهار وجزء من الليل الأمر الذى ييسر على المتعاملين معها مهمة الحصول على احتياجاتهم فى الأوقات المناسبة لهم .

(ج) تعتمد المشروعات الفردية على عامل الثقة ، ويتطلب ذلك أن يراقب صاحب المشروع عماله وموظفيه بصفة مستمرة ليتأكد من حسن قيامهم بأعمالهم ، وليتأكد أيضا من رضاء عماله عما يقـدمه لهم من خدمات حتى يضمن استمرارهم فى خدمته ويكسب مزيدا من العملاء .

(د) حسن استثمار صاحب المشروع الفردى لأمواله وبذله أقصى الجهود لضغط مصاريفه الى أقصى حد ممكن ، ونظرا لقرب الشخص من مختلف عماله وموظفيه ، فهو يتأكد دائما من أنهم يبذلون الجهـد الذى يتناسب مع ما يحصلون عليـه من أجر ، والا اضطر الى تغييرهم بغيرهم . وذلك فى حدود التشريعات المنظمة للعلاقة بين صاحب العمل والعمـال .

(هـ) اذا توافرت الكفاية الادارية فى المشروع الفردى ، استطاع صاحبه الحصول على ثقـة الموردين ، فضلا عن امكانه الحصول على ما يشاء من قروض فى الحدود التى تتطلبها الجهات المقرضة .

العيــوب :

(أ) شعور صاحب المشروع الفردى بأنه صاحب السلطة المطلقة قد يدفعه الى اتخاذ قرارات سريعة خاطئة دون تمحيص كاف .

(ب) اذا لم يحسن صاحب المشروع الفردى اختيار عماله وموظفيه

فان ذلك قد يؤدى الى ارتفاع نسبة دوران العمل وترك العمال والموظفين للعمل ، وقيام المنشآت باحلال غيرهم محلهم ، يتطلب بذلك كثير من الجهود لتدريب العمال الجدد وهذا يؤدى بدوره الى ارتفاع تكلفة العمل الأمر الذى يؤثر على الانتاج كما وجودة وتكلفة ، مما يؤدى الى كثير من الاسراف والضياع • كما قد يؤدى أيضا الى افشاء أسرار العمل اذا التحق العامل أو الموظف بمشروع منافس ، أو اذا أنشأ العامل الذى ترك العمل مشروعا خاصا به •

(جـ) قد يلجأ صاحب المشروع الفردى فى سبيل تحقيق أغراضه الى الاستعانة بالكفاية الفنية والادارية المرجوة ، وفى هذه الحالة قد يضطر صاحب المشروع الى التغاضى عن كثير من الأخطاء التى تقع من هؤلاء خشية ارتباك العمل أو توقفه •

(د) عدم قدرة أصحاب المشروعات الفردية فى الغالب على الاستعانة بالمتخصصين الذين يتبعون الأساليب العلمية فى بحث المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها •

(هـ) اذا توافرت الكفاية الفنية والادارية فى صاحب المشروع ، فإن تقدم المشروع ونجاحه يعتمد على بقاء صاحب المشروع صحيحا سليما ، أما اذا توفى أو انتابه العلل والأمراض فان ذلك قد يؤدى الى فشل المشروع واغلاق أبوابه •

(و) يتطلب النشاط الاقتصادى القيام بمشروعات ذات رؤوس أموال ضخمة • وغالبا ما تنعدم لدى أصحاب المشروعات الفردية الأموال اللازمة لتمويل مثل هذه المشروعات •

(ز) تتزعزع المشروعات الفردية أمام الأزمات العارضة ، وقد

تؤدى الى فشلها ، أو قد تؤدى الى افلاسها الأمر الذى ينجم عنه ضياع أموال وممتلكات صاحب المشروع الفردى نظرا لأن مسئوليته مطلقة ، وجميع ممتلكاته ضامنة لالتزاماته .

(ح) ضعف الامكانيات المالية لأصحاب المشـاريع الفردية يقف عائقا دون عقد صفقات بكميات كبيرة تخول لهم التمتع بكثير من المزايا كخصم الكمية وخصم تعجيل الدفع .

٢ ـ شركة التضامن :

شركة التضامن هى عقد بين اثنين أو أكثر يتفقان فيه على الاتجار معا بعنوان مخصوص (عنوان الشركة هو الاسم الذى تتخذه الشركة لنفسها لتتميز به عن غيرها ، ولتتعامل به مع الجمهور كشخص معنوى منفصل عن الشركاء) ويلتزم جميع أعضائها بديون الشركة على جميع أموالهم بالتضامن ومن غير قيد وحد .

ويتضح لنا من التعريف السابق مدى ما يجب أن يتوافر بين أعضاء شركة التضامن من عوامل الثقة والتعاون ، ومدى ما يجب أن ينطوى عليه هذا التضامن الاختيارى من التوفيـق فى اختيار الأعضـاء بحيث يتوافر فيهم جميعا صفات الأمانة وحسن السمعة ، اذ أن أعضاء هـذه الشركة متضامنون فى تعهداتها قبـل الغير ويقـع عليهم جميعا الوفاء بالتزاماتها قبل الغير من أموالهم الخاصة اذا عجزت أموال الشركة عن الوفاء ، بل أكثر من هذا . اذا عجز أحد الشركاء عن تسديد ما عليـه من الديون فان باقى الشركاء يقومون بالسداد نيابة عنـه ، ويتحملون أعباء تلك الخسارة من أموالهم الخاصة .

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المـزايا :

(أ) تساعد هذه الشركات على تضافر الجهود للقيام بالأعمال التى يعجز الفرد عن القيام بها •

(ب) « اذا تعدد الشركاء المنتدبون للادارة دون أن يعين اختصاص كل منهم ، ودون أن ينص على عدم جواز انفراد أى منهم بالادارة كان لكل منهم أن يقوم منفردا بأى عمل من أعمال الادارة »[٩٣] • ويساعد هذا على السرعة فى تحين الفرص واتخاذ القرارات المناسبة التى تعود على الشركة بأرباح •

(جـ) نظرا لأن مسئولية الأعضاء تضامنية ، فانه يغلب عليهم جميعا الحرص والحذر فيما يتخذونه من قرارات أو يعقدونه من صفقات •

(د) اذا تميز الشركاء أو بعضهم بالغنى وحسن السمعة ، فان ذلك يسمح للموردين والبنوك بزيادة الائتمان اعتمادا على امكان حصولهم على ما لهم من أموال فى ذمة الشركة من أموال الشركاء الخاصة •

(هـ) يعتبر هـذا النـوع من الشركات أكثر دواما من المشروعات الفردية نظرا لما قد ينص عليه فى عقودها من استمرارها فى العمل فى حالة وفاة أحد الشركاء على أن يحصل ورثة الشريك المتوفى على نصيبهم طبقا للشروط المتفق عليها فى عقد الشركة • كما وأنه فى حالة مرض أحد الشركاء تستمر الشركة فى عملها دون توقف نظرا لقيام بقية الشركاء بمهمة الادارة •

(و) اذا تعددت كفايات الشركاء الفنية والادارية ، أمكن تقسيم العمل بينهم بحيث يتولى كل شريك نوع العمل الذى يحسن القيام به ؛ الأمر الذى يغنى عن استئجار مثل هذه الكفايات من الخارج ويساعد

على تقــدم الشركة واطراد نموها نظرا لوجــود الحافز الشخصى لدى الشركاء .

العيــــوب :

(أ) تنحل الشركة اذا توفى أحد الشركاء ، وذلك اذا لم ينص على خلاف ذلك فى عقد الشركة . كما وتنحل أيضا اذا أفلس أحد الشركاء .

(ب) قد يؤدى تعدد الشركاء المنتدبون للادارة الى قيــام أحدهم بعمل من أعمال المجازفة والمخاطرة قــد يعرض الشركة لخسائر جسيمة يتحمل نتائجها بقية الشركاء سواء فى نصيبهم فى الشركة . أو فى أموالهم الخاصة .

(جـ) قد تتوسع الشركة فى نشاطها فتحتاج الى مزيد من الأموال ، وقد يدفعها ذلك الى ضم شركاء جدد بقصد الحصول على المــال دون أن تتوافر فيهم الصفات التى تحقق الانسجام بين بقية الشركاء .

(د) صعوبة انسحاب الشريك المتضامن أو احلال غيره محله ، اذ لا يجوز لأى شريك من الشركاء أن يتنازل عن نصيبه فى الشركة لآخر الا اذا وافق على ذلك بقية الشركاء ، والسبب فى ذلك أن شركة التضامن من شركات الأشخاص التى يعتمد تكوينها على الثقة ومعــرفة الشركاء بعضهم لبعض .

(هـ) اذا نص فى عقــد الشركة على أن تــكون قرارات الشركاء بالاجماع أو الأغلبية ، فان ذلك قد يؤدى الى صعوبة اتخاذ قــرارات سريعة وحاسمة ، كما وقد يؤدى الى ضياع بعض الفرص لمصلحة الشركة والتى يتطلب انتهازها سرعة البت فى اتخاذ القرارات .

(و) عجز مثل هـذا النوع من الشركات عن القيـام بالمشاريع الضخمة التى تتطلب رؤوس أموال كبيرة •

٣ ـ شركة التوصية البسيطة :

تعرف شركة التوصية بأنها الشركة التى تعقد بين شريك واحـد أو أكثر مسئولين ومتضامنين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال فيها وخارجين عن الادارة ويسمون « موصين »(٩٤) •

وينطبق على الشريك المتضامن فى شركة التوصية جميع ما سبق أن ذكرناه عن الشريك المتضامن فى شركة التضامن ، فالشركاء المتضامنون هم المسئولون عن الادارة ، وعليهم أن يقـدموا حصتهم فى رأس المـال ، وبالاضافة الى ذلك فان جميع أموالهـم الخاصة تعتبر ضامنـة لديون الشركة وتعهداتها •

أما الشريك الموصى فانه يلتزم بتقـديم حصتـه فى رأس المـال بالقدر وفى الميعاد المتفق عليه ، ومسئوليته محدودة بمقدار حصته فى رأس المال ، ويجب أن لا يدخل اسمه فى عنوان الشركة والا اعتبر مسئولا على وجه التضامن مع بقية الشركاء المتضامنين عن جميع ديون الشركة وتعهداتها قبل الغير •

وتتشابه شركة التوصية البسيطة مع شركة التضامن فيما يلى :

(أ) حصة الشريك الموصى كحصة بقية الشركاء المتضامنين يجوز أن تكون عينا أو نقدا ، ولا يجوز لأحد من الشركاء سواء أكان موصيا أو متضامنا أن يتنازل عن حصته فى رأس المـال الى الغير دون موافقة بقية الشركاء ، وقد ينص عقد الشركة على شروط معينة يجب توافرها عند حدوث التنازل •

(ب) يلزم أن يكون لشركة التوصية عنوان خاص بهـا ويجب أن يكون هـذا العنوان اسـم واحـد أو أكثر من الشركاء المسـئولين المتضامنين[٩٥] • ولا يجوز أن يدخل فيه أحد من الشركاء الموصين حتى لايتوهم الغير أنه مسئول أيضا بالتضامن ، ويضاف[٩٦] الى اسم الشخص أو الأشـخاص المسـئولين فى عنـوان الشركة لفظ و « شركاه » أو « شركاهم » •

(حـ) مسئولية الشريك أو الشركاء المتضامنين فى شركة التوصـية مسئولية مطلقة •

وللشريك الموصى فى شركة التوصية حقوق تتلخص فيما يلى :

(أ) أعطى المشرع للشريك الموصى الحق فى مراقبة أعمال الشركة، والاطلاع على سير العمل فيها ، وانتقاد الادارة اذا رأى موجبا لذلك[٩٧]•

(ب) للشريك الموصى نصيب فى أرباح الشركة وخسائرها ، فهـو يقتسم الأرباح والخسائر مع غيره من الشركاء تبعا لمـا تحققه الشركة من أرباح أوخسائر مع ملاحظته أن خسارته تتحدد بقدر حصته التى قدمها•

ولشركات التوصية البسيطة مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المـزايا :

(ب) يسمح مثل هذا النوع من الشركات بقيام النشاط الاقتصادى على مدى أوسع مما تقـوم به شركات التضامن ، وذلك نظـرا لوجود الشركاء الموصين الذين يقدمون المـال ، وكلما احتاجت شركة التوصية الى مال كان فى امكانها أن تضيف اليها شركاء موصين فى الحدود التى ينص عليها عقد الشركة وموافقة الشركاء •

(ب) تبــذل ادارة الشركة جهدا أكبر لتحقيق الكفاية الادارية نظرا لمـا يخوله القانون للشركاء الموصين من حق الرقابة والاطلاع على دفاتر الشركة وحساباتها ومستنداتها .

(ج) ييسر مثل هذا النوع من الشركات على فريق المستثمرين الذين لديهم المـال ، ويخشون عواقب المخاطرة والمجازفة فى ميدان التجارة أن يستثمروا أموالهم فيدخلون فى هذا النوع من الشركات كشركاء موصين فلا يعتبرون تجارا ، وبذلك لا يخشـون عواقب اشـهار الافلاس اذا تعرضت الشركة لذلك .

(د) تحظر القوانين على بعض ذوى المهن الاشـتغال بالتجارة ، ومثل هؤلاء يستطيعون أن يستثمروا أموالهم مع من يثقون فيهـم عن طريق تقديم المال فقط كشركاء موصين .

(هـ) ييسر مثل هذا النوع من الشركات للمخترعين الذين تنقصهم الأموال الوسيلة لتنفيذ اختراعاتهم ، اذ يستطيعون أن يتفقوا مـع من يتوافر لديهم المـال ، فيكونون معهم شركة توصية يكون فيها المخترع شريكا متضامنا ومن يقدم المـال شريكا موصيا .

العيـــوب :

(أ) عجز مثل هذا النوع من الشركات عن ارتياد ميادين النشاط الاقتصادى التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة .

(ب) نظرا لأن شركة التوصية البسيطة تعتبر من شركات الأشخاص ــ اذ يعرف الشركاء المتضامنين والموصين بعضهم بعضا ــ فان استمرارها

فى نشاطها رهين بحياة الشركاء وحسن سمعتهم ، اذ أن الشركة تنتهى بموت أحد الشركاء أو بالحجز عليه أو باعساره[٩٨] أو بافلاسه •

(جـ) غالبا ما لايفقه الشركاء الموصين لغـة الأرقام والميزانيات ، الأمر الذى يجعل مراقبتهـم غير مجدية بل الشائع أنهم لا يسـتعملون ما خوله لهم القانون من حق الرقابة والاطلاع •

(د) يسمح مثل هذا النوع من الشركات للمتلاعبين وخربى الذمة من الشركاء المتضامنين فى شركة التوصية أن يموهوا على الغير ويتسببوا فى ضياع أموالهم ، وذلك بأن يكون المتلاعب هو وحده الشريك المتضامن وتكون حصته فى رأس المال قليلة ، ثم يقوم بمعاملات ويدخل فى صفقات يغلب عليها صفة المجازفة والمخاطرة قد ينتج عنها خسارة كبيرة وضياع أموال الشركة ، أو قد يلجأ الى التلاعب والاحتيال وتهريب أموال الشركة وحينئذ لن يستطيع الغير أو الشركاء الموصين الحصول على حقوقهم من الشريك المتضامن نظرا لعدم وجود مال خاص لديه •

٤ ـ شركة التوصية بالأسهم :

شركة التوصية بالأسهم هى شركة تعقد بين شريك واحد أو أكثر مسئولين ومتضامنين ، وبين عدد من الشركاء يسمون موصين يساهمون فى رأس مال الشركة بشراء أسهمها ، ولا يتدخلون فى الادارة •

ويتضح من التعريف السابق أن شركة التوصية بالأسهم تحتل مركزا وسطا بين شركة الأشخاص والشركة المساهمة فرأس مالهـا مقسم الى أسهم والشركاء فيها يكونواحدا منهم أوأكثر مسئولابالتضامن فىجميع أمواله عن ديون الشركة دون قيد أو حد كما سبق أن ذكرنا تماما فيما يتعلق بشركة التضامن وشركة التوصية البسيطة ، ويوجد بجوار الشريك

أو الشركاء المتضامنين شركاء آخرون موصون يساهمون فى رأس المـال بشراء الأسهم المتساوية القيمة ، ولا يسألون عن ديون الشركة وتعهداتها الا بقدر ما يمتلكون من أسهم فى شركة التوصية بالأسهم ، وهم فى هذا يشبهون المساهمين فى شركات المساهمة ، وهم ممنوعون من التدخل فى ادارة الشركة مثلهم فى هذا مثل الشركاء الموصين فى شركة التوصـية البسيطة ، وتنوب الجمعية العمومية عن المساهمين الموصين فى مواجهـة المديرين[٩٩] •

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المـزايا :

(ب) أسهم المساهمين الموصين فى رأس المال يجوز تداولها كما هو الحال فى أسهم الشركات التى يثقون فيمن يقـوم بادارتها ، الأمر الذى ييسر نوعا ما مهمة التمويل ، لذلك غالبا ما تقـوم هـذه الشركات بنشاط اقتصادى أوسع مجالا مما تقوم به المشروعات الفردية وشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة •

(ب) يفضل بعض رجال الأعمال انشاء مثل هذا النوع من الشركات حتى يتفادوا استصـدار مرسـوم مرخص بالتأسس كما هو الحال فى شركات المساهمة ، اذ أن القانون قد أعفى شركة التوصية بالأسهم من استصدار هذا الترخيص وما يتبعه من ضرورة اجراء النشر بالجريدة الرسمية أو بالنشرة التى تصدرها وزارة التجارة والصناعة •

(جـ) تطبيق لأحكام المتبعة فى شركات المسـاهمة على شركات التوصية بالأسهم ، أعطى نوعا من الاطمئنان للمساهمين الموصين بوجود

رقابة محكمة لا يتيسر وجودها فى المشروعات الفردية أو شركات الأشخاص والتوصية البسيطة .

(د) يعتبر هذا النوع من الشركات أكثر استقرارا ودواما نسبيا من شركات الأشخاص وشركات التوصيه البسيطة ، حيث أن موت أحد المساهمين الموصين لا يترتب عليه أى أثر فيما يتعلق بانقضائها .

العيــوب :

(أ) عجز مثل هذا النوع من الشركات عن ارتياد ميادين النشاط الاقتصادى التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة .

(ب) تنتهى شركة التوصية بالأسهم بموت الشريك الذى نعهد اليه بالادارة الا اذا نص على خلاف ذلك(١٠٠) .

(جـ) اذا لم يتوافر فى الشريك المتضامن الذى يقوم بمهمة الادارة الـكفاية الادارية بما تنطوى عليه من حسن السمعة وعوامل النزاهة والشرف فانه قد يقوم ببعض التصرفات التى يعبث فيها بأموال المساهمين الموصين ، وقد تؤدى تصرفاته الى انهيار الشركة .

٥ ــ شركة المحاصة :

شركة المحاصة هى شركة ليس لها رأس مال شركة ، ولا عنوان ، وتختص بعمل واحـد أو أكثر من الأعمال التجارية . وتراعى فى ذلك العمل وفى الاجراءات المتعلقة به ، وفى الحصص التى تكون لكل واحد من الشركاء فى الأرباح الشروط التى يتفقون عليها .

ويتبين من التعريف السابق أن شركة المحاصة تعتبر شركة مستترة

يعقدها الشركاء فيما بينهـم ، أى غير ظاهرة ولا يشترط أن يعلم الغير بوجودها ، وليست لها شخصية اعتبارية ، اذ ليس لها عنوان ولا رأس مال ولا ذمة مالية يعتمد عليها الغير ، وانما تعتبر الحصص التى يقدمها الشركاء ملكا لهم طول مدة قيام شركة المحاصة . وفضلا عما تقدم فانه ليس لشركة المحاصة موطن أو جنسية خاصة بها ، أو مدير يمثلها أمام القضاء .

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المـزايا(١٠١) :

(أ) تأسيس هذه الشركات بسرعة فائقة اذ لا ضرورة فيها لتحرير عقد كتابى يتضمن شروطها اذ يكتفى فيها بأن يتم الاتفاق شفويا .

(ب) أنها توافق جميع الملابسات وتتشكل فى ليونة وسهولة طبقا للأحوال .

(جـ) أنهـا تناسب الأعمال الجسيمة كما تناسب الأعمال البسيطة التى لا تحتمل مصاريف تأسيس شركة من الأنواع الأخرى .

(د) تسمح بتحقيق اتفاقات مجهولة من الغير ، وبذلك يمـكنها تجنب منافسة المنشآت ذات النشاط الاقتصادى المماثل .

(هـ) ان مصاريف تأسيسها وادارتها قليلة جدا .

(و) توجد بعض مشروعات لاتؤسس من أجلها شركات،فمبتكرها لا تتوافر لديه رؤوس الأموال اللازمة ولكنه يجدها أحيانا فى شركات المحاصـة .

(ز) يوجد شركاء لا يحبون أن يظهروا أمام الجمهور .

العيــوب :

(أ) ليس لهذه الشركات رأس مال دائم مستمر يكون ضامنا لديون الشركة ، وللدائنين المطالبة بديونهم من المدير فقط ولا أفضلية لهم على دائنى المدير الشخصيين بل يتحملون مزاحمتهم .

(ب) نظرا لأنه لايشترط لتأسيسها ما اشترط فى غيرها من الشركات من الشروط الشكلية ، أى أنه لا يلزم تحريرها عقد انشاء الشركة كتابة واشهار ذلك العقد بالنشر والاعلان ، فانه يصعب اثباتها اذ يتطلب ذلك « ابراز [١٠٢] الدفاتر والخطابات » .

(جـ) نظرا لأن هذه الشركات مستترة فانها قد تتهرب من الضرائب المستحقة على ما تحققه من أرباح ، فضلا عما تتكبده مصلحة الضرائب من جهود لاثبات وجودها والتعرف على حقيقة أرباحها .

٦ ـ شركة المساهمة :

شركة المساهمة هى تلك الشركة التى يقسم رأس مالها الى أسهم متساوية لا تقل القيمة الاسمية لكل منها عن جنيه ، ويكون السهم غير قابل للتجزئة ولا يجــوز اصــداره بقيمة أعلى الا اذا قــررت الجمعية العمومية[١٠٣] ذلك وتضاف هذه الزيادة الى الاحتياطى القانونى للشركة ولو كان قد بلغ الخمس[١٠٤] من رأس المال ، وتظل الأسهم اسمية الى أن يتم الوفاء بقيمتها كاملة ، ويشترك حملة الأسهم فى تأسيس الشركة وادارتها ، وتتحدد مسئولية كل منهم عن ديونهم بقــدر ما يملكها من أسهم ، ولا تحمل هذه الشركة[١٠٥] عنوانا ، وانما يكون اسمها مستمدا من (٤) غرضها .

وتقوم الشركات المساهمة بدور مهم فى حيـاة الأمم الاقتصادية اذ أنها تقوم بالمشروعات الضخمة التى يعجز الفرد بامكانياته المحدودة عن القيام بهـا منفردا وذلك كما هو الحال فى انشاء شركات الصناعة الثقيلة كشركات الحديد والصلب أو شركات المرافق العامة كشركات السكك الحديدية ، وشركات النقل البحرى وشركات المناجم وشركات النور والمياه ... الخ ... لذلك يجب أن يقترن تأسيس هذه الشركات بالحكمة والحذر واتخاذ كافة الضمانات التى تكفل عدم العبث بأموال المواطنين ، وهـذا ما تحاول كافة الدول العمل على تحقيقه ، نظرا لأن نجاح هذه الشركات يساعد على تدعيم الاقتصاد القومى ، ويعود بالرخاء على المواطنين . كما أن فشلها يعود بالاقتصـاد القـومى الى الوراء ، ويؤدى بثروات الكثيرين من ذوى الدخل المحدود الأمر الذى يؤثر على مستوى معيشتهم اقتصاديا واجتماعيا .

ونظرا لمـا للشركات المساهمة من أثر بالغ على اقتصاديات الدول، رأينا أن المشرع المصرى قـد بذل حديثا غاية جهـده للعمل عن طريق التشريع لمنع قيـام الشركات التى تريد العبث بثروة الجمهور فصـدر القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ والذى راعى فيه المشرع ايجاد التوازن بين مبدأ التيسير على المتعاملين والحرية ومبدأ حماية حقوق المدخرين لحثهم على الاقبال على الاستثمار .

وفى عام ١٩٥٧ صدر القانون رقم ١١٤ بشأن تعـديل بعض مواد قانون الشركات لسنة ١٩٥٥ ويتناول التعديل الأحكام الخاصة بمجالس ادارة الشركات والتصـويت فى الجمعيـات العموميـة وكذلك مراقبى الحسابات واجراءات التفتيش .

وقد نص القانون على أنه لا يجوز أن يزيد عـدد أعضاء مجلس

الادارة على سبعة وأن لا يقل عن ثلاثة ، وأن يكون أغلبية أعضاء مجلس الادارة فى أية شركة مساهمة متمتعين بالجنسية المصرية ، وأنه يجب على المجلس أن يوزع العمل بين جميع أعضائه وفقا لطبيعة أعمال الشركة ، وله أن ينيب أحد أعضائه للقيام بعمل معين أو أكثر أو بالاشراف على وجه من وجوه نشاط الشركة . كذلك نص القانون على أنه لا يجوز أن يجمع عضو مجلس الادارة بين عضوية مجالس ادارة أكثر من شركتين، ويجب أن يقتصر عضـو مجلس الادارة المنتدب على شركة واحـدة كذلك لا يجوز أن يكون مدير الشركة أو أى موظف بها عضو فى مجلس ادارتها ، كما لا يجوز لعضو مجلس الادارة أن يقوم بصفة دائمة بأى عمـل فنى أو ادارى فى شركات مساهمة أخرى الا بترخيص خاص من رئيس الجمهورية .

أما فيما يتعلق بالتصويت فى الجمعية العمومية فقد أصبح من غير الجائز أن ينيب المساهم أحد أعضاء مجلس الادارة فى حضور الجمعية العمومية وأصبح من الواجب أن يكون الوكيل مساهما . كما لا يجوز أن يزيد عدد الأسهم التى يحملها الوكيل بهذه الصفة على ٥٪ من أسهم رأس مال الشركة .

ولايجوز لمراقب حسابات الشركةالمساهمة أن يعمل كمدير أوكعضو مجلس ادارة أو يشتغل بصفة دائمة أو مؤقتة بأى عمل فنى أو ادارى أو استشارى فى الشركة التىكان يراقب حساباتها قبل مضى ثلاث سنوات من تركه العمل بها .

ولقد تلاحقت[١٠٦] بعد ذلك القوانينالمعدلة والمنظمة لهذه الشركات، أملا فى اصلاحها وأن يساعد ذلك كثيرا على انهـاء الفساد الذى كان يحكم بعض الشركات المساهمة .

وفى عام ١٩٦١ ، وهو العام الذى تميز بصدور القرارات الاشتراكية، صـدور القانون رقم ١١٤ يوضـح كيفية تشكيل مجالس الادارة فى الشركات والمؤسسات ، ونص فى المادة الأولى على أنه يجب ألايزيد عدد أعضاء مجلس ادارة أى شركة أو مؤسسة على سبعة أعضـاء من بينهم عضوان ينتخبان عن الموظفين والعمال فيها ، على أن يكون أحـدهما عن الموظفين والآخر عن العمال • وكان القانون المشار اليه يهدف الى اشراك العمال فى ادارة الشركات والمؤسـسات باعتبار أن دور العمل لا يقـل أهمية عن رأس المـال فى الانتاج الذى تضـلع به الشركات والمؤسسات •

ثم صدور القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ فى شأن تشكيل مجالس الادارة فى الشركات والجمعيـات والمؤسسات الخاصـة وكيفية تمثيل العاملين فيها • وقد نصت الفقرة الأولى من المـادة الأولى منه على أن يشكل مجلس ادارة الشركة من تسعة أعضاء على الأكثر يكون من بينهم أربعة ممن يعملون فيها • كما نصت المـادة الثانية على أن تسرى أحكام المادة السابقة على الجمعيات والمؤسسات الخاصة التى يصدر بتشكيلها قرار من وزير العمل(١٠٧) •

وللشركات المساهمة مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المـزايا :

(أ) تعتبر الشركات المساهمة أكثر المشروعات استقرارا ودواما حيث أن موت أحد المساهمين لايترتب عليه أى أثر فيما يتعلق بانقضائها•

(ب) يسر القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ على أكبر عدد ممكن من المواطنين مهمة الاكتتاب فى أسهم الشركات المساهمة بنصه على تقسيم

رأس مال الشركة الى أسهم متساوية القيمة لا تقل القيمة الاسمية لكل منها عن جنيه (١٠٨) ، وبذلك تستطيع هذه الشركات أن تجمع رؤوس الأموال الضخمة التى تمكنها من ارتياد ميادين النشاط الاقتصادى التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة .

(جـ) تستطيع هذه الشركات أن تنوع اصدار أسهمها ، وكذلك سنداتها وبذلك يستطيع جمهور المستثمرين أن يفاضل بين الاكتتاب فى الأسهم أو السندات تبعا لما يرونه من وجهة نظرهم ، هذا مع ملاحظة أن كثيرا من المستثمرين فى الدول الرأسمالية ، أو الدول التى توجد بها بورصات للأوراق المالية يدخلون فى الاعتبار عند الاكتتاب فى الأسهم أو السندات اليسر الذى يجدونه فى بيعها فى البورصة اذا ألجأتهم الحاجة ، ومثل هذا اليسر لا يوجد فى الأنواع الأخرى من المشروعات .

(د) تيسر هذه الشركات على المحظور عليهم بحكم القوانين الاشتغال بالتجارة « كالمؤلفين وبعض ذوى المهن الحرة » . . تيسر عليهم مهمة استثمار أموالهم فى الشركات التى يثقون فى ادارتها ويتنبأون بنجاحها .

(هـ) لايستطيع أعضاء مجلس الادارة (وهم الذين يملكون السلطة العليا فيما بين دور انعقاد الجمعية العمومية) لا يستطيعون أن يتصرفوا فى شئون الشركة طبقا لأهوائهم ورغباتهم ، بل يقيد تصرفاتهم ويحكمهم قانون الشركات والقانون النظامى للشركة ، وهذا خلاف ما تجرى عليه الادارة فى شركات الأشخاص حيث يملك الشركاء اذا ما أجمعوا أمرهم على أى عمل يتعلق بادارة الشركة أن يتصرفوا وفق ما يريدون .

(و) تستطيع الشركات المساهمة بما لديها من امكانيات مادية أن تستعين بذوى الخبرة من المتخصصين وبذلك تستطيع أن تطبق الأصول العملية فى ادارتها .

(ز) يملك المساهمون عن طريق حضورهم فى الجمعية العمومية السلطة العليا فى الشركة ، ويراقبون تصرفات أعضاء الادارة عن طريق تعيين مراقب حسابات أو أكثر من الأشخاص الطبيعيين ويقدرون أتعابه، ويجوز للجمعية العمومية فى جميع الأحوال تغيير مراقب الحسابات اذا وجدت أن هناك أسبابا تبرر[١٠٩] ذلك .

(حـ) تخصص نسبة قدرها ٢٥٪[١١٠] من صافى الربح توزع طبقا لقواعد معينة على العاملين فيها للحوافز ودفعها الى زيادة الانتاج .

العيـــوب

(أ) يتطلب تأسيس الشركات المساهمة كثيرا من الاجراءات التى يتعين السير فيها لاستصدار المرسوم المرخص بتأسيسها وضرورة نشر عقد تأسيس الشركة ونظامها فى الجريدة الرسمية كملحق للمرســوم المرخص بتأسيسها على نفقة الشركة[١١١] .

(ب)اذا لم يتوافر فى المؤسسين صفات النزاهة وحسن الســمعة والكفاية الادارية ، فقد يتلاعبون بأموال المكتتبين ويودون بثرواتهم ، فقد حدث فى أعقاب الحربين العالميتين الماضيتين أن اندفعت بعض رؤوس الأموال المصرية فى تكوين شركات المساهمة ، ولكن أظهر العمل أن الكثير منها تعمل مجالس ادارتها طبقا لأهواء أعضائهــا ومن الأمثلة على ذلك

شركتا زاما والعمرانية اللتان أعلن أعضاء مجالس ادارتيهما فى الجرائد أنه قد دفع نقدا مبلغ ٤٠٫٠٠٠ جنيها ربع قيمة رأس المال المكتتب فيه حسب القانون ثم ظهر أنه لم يدفع المبلغ المذكور فتقدم بعض المكتتبين بالشكوى الى النيابة العمومية فأجرت تحقيقا تبين منه صحة الشكوى فأحيل المتهمون بالتضليل الى المحاكمة الجنائية .

(حـ) قد يتلاعب أعضاء مجلس الادارة من ذوى الأغراض بميزانية الشركة فيظهرونها بحيث تحقق أرباحا وهمية بقصد التلاعب بأسعار الأسهم فى البورصة فترتفع قيمتها ثم يتخلصون من أكبر عدد ممكن من الأسهم التى يملكونها بالبيع ويربحون الفرق بين القيمة الحقيقية والقيمة الصورية الأمر الذى يعود عليهم بالاثراء غير المشروع ، ويخسر مشتروا هذه الأسهم وبقية المساهمين نتيجة لغش أعضاء مجلس ادارة وتزويرهم(١١٢) .

(د) قد يكون من عيوب الشركات المساهمة ما نشاهده من أن بعض الشركات تحتفظ لنفسها بجهاز ادارى ضخم ملىء بالوظائف البراقة المغرية وقد تتشعب هذه المناصب وتتشعب حتى يتولد عنها نظام ادارى هرمى يكلف الشركة مالا كثيرا .

٧ ــ الشركة ذات المسئولية المحدودة :

الشركة ذات المسئولية المحدودة هى شركة تجارية لا يزيد عدد الشركاء فيها عن خمسين شريكا ولا يكون كل منهم مسئولا الا بقدر حصته ولا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام ، ولا يجوز لها اصدار أسهم أو

سندات قابلة للتداول ، ويـــكون انتقال حصص الشركاء فيها خاضــعا لاسترداد الشركة وللشروط الخاصة التى يتضمنها عقد الشركاء فضــلا عن الشروط المقررة فى القانون رقم ٢٦ لســنة ١٩٥٤ ولا يجوز لها أن تتولى أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الادخار أو تلقى الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير بوجه[١١٣] عام .

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب نجملها فيما يلى :

المــزايا :

كانت الحاجة ماســة فى مصر الى انشــاء نظــام للشركات ذات المســئولية المحدودة ، وبوجه خاص لتــدارك نقص جسيم أحس به أصحاب المنشآت الصغيرة أو الوســطى .. فكثيرا ما تزدهر هــذه المنشآت ثم يطرأ على منشئيها ما يحول دون استمرارهم فى القيام على شئونها بسبب التقاعد أو المرض أو الموت ، فلا يجــد من يخلفهم من أفراد العائلة سبيلا الى الابقاء عليها مع قصر مســئولية كل منهم على نصيبه فيها ، الا عن طريق الالتجاء الى انشاء شركات مساهمة ، وهو ليس بالطريق الهين بالنسبة اليهم . كما وينبغى أن نوجه النظر الى أن نظام شركات التضامن لا يحفــز فى قسوته أصــحاب المشروعات التى لاتحتاج الى رأس مال طائل ، على اختيار هذا النوع من المشاركة . ومما لا شــك فيه أن الشركات ذات المســئولية المحــدودة تفى بحاجات المستثمرين ، وتعتبر ضمانا للانعــاش التجارى والصناعى ، والابقــاء بوجه خاص على طائفة لها خبرتها من المشتغلين بالتجارة[١١٤] والصناعة.

(ب) توخى المشرع فى الأحــــكام التى أقــرها للشركات ذات

المسئولية المحدودة ، أن تـكون وافية فى معنى التنظيم ، وأن تـكون بسيطة بعيدة عن التعقيد دون اغفال للضمانات الضرورية التى تكفل حماية حقوق الشركاء وحقوق الغير •

(جـ) تخصص الشركات ذات المسئولية المحدودة والتى يقل رأس مالها عن العشرين ألف جنيه ، والشركات التى يقل رأس مالها عن ذلك المبلغ وتحدد بقرار من رئيس الجمهورية نسبة قدرها(١١٥) ٢٥٪ من صافى الربح توزع طبقا للقواعد المقررة فى هذا الشأن على العاملين فى هذه الشركات ، وبذلك أوجدت الدولة لدى العاملين فى هذه الشركات حوافز تدفعهم الى زيادة الانتاج وتشعرهم بأنهم يعيشون فى مجالات عمل هم أصحابها ، أو أن لهم حقا ومصالح مباشرة فيها •

العيــوب :

(أ) قيمة الحصة فى الشركات ذات المسئولية المحدودة لا تقل عن عشرين جنيها ، فى حين أن قيمة السهم فى الشركات المساهمة لا تقل عن جنيه ، والسهم فيها قابل للتداول وهذا له دلالته ومعناه ، ومن المقرر أنه لا يتم تأسيس الشركة ذات المســئولية المحدودة الا اذا وزعت جميــع الحصص النقدية فى عقد تأسيس الشركة بين الشركاء ودفعت قيمتها كاملة ، ويجب أن تودع الحصص النقدية أحد البنوك التى يصدر قرار بتعيينها من وزير التجارة والصناعة ، ولا تؤدى المبالغ التى تم ايداعها على هذا النحو الا للمديرين المعينين فى عقــد تأسيس الشركة متى قدموا شهادة تثبت قيدها فى السجل التجارى أو لمن أودع من الشركاء ان لم يتم القيد خلال ستة أشهر من تاريخ الايداع(١١٦) • ويتبين من الأحكام المتقدمة أن من شأنها أن تؤخر تأسيس الشركاء ذات المسئولية المحدودة الا أنها

تحول فى نفس الوقت دون قيام الشركات الصورية وتوفر على المديرين مشقة ونفقات مطالبة الشركاء بوفاء المتأخر من قيمة حصصهم .

(ب) الحد الأدنى لرأس مال الشركة ذات المسئولية المحدودة هو ألف جنيه ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء عن اثنين ، فان كان بين الشركاء زوجان وجب أن يكون عددة الشركاء ثلاثة على الأقل ، ويتبين من ذلك عجز مثل هذه الشركات عن ارتياد ميادين النشاط الاقتصادى التى تتطلب رؤوس أموال ضخمة ويكون لها صفة الدوام ، ومن أجل ذلك حرم عليها المشرع أن تتولى أعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الادخار أو تلقى الودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير بوجه عام .

٨ ـ الجمعيات التعاونية :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أننا نورد الجمعيات التعاونية ضمن الأشكال الاقتصادية التى يقبل عليها المواطنون ، لكى تتضافر جهودهم من أجل تحقيق أهدافهم .. وذلك على الرغم من أن التنظيمات التعاونية لم يرد بشأنها نصوص خاصة فى القانون التجارى أو قانون الشركات .. حيث أن التعاونيات لها فلسفة اجتماعية واقتصادية .. الأمر الذى جعل المشرع المصرى يستصدر لها التشريعات الخاصة بها .. ومن أجل ذلك فان التعاونيات لها أشكالها القانونية الخاصة بها .. وهى تنتشر فى مدن مصر وقراها وصحاريها ، ويبلغ تعدادها أكثر من ٨٠٠٠ جمعية ، وتوجد لها اتحاداتها الكبرى من جمعيات عامة ، واتحادات مركزية .

هذا بالاضافة الى أن التعاونيات كتنظيمات اقتصادية واجتماعية ،

تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى مجال خدمة التوزيع ، وبعض مجالات الانتاج المرتبطة بها ، وهى تتواجد فى جميع دول العالم الشرقية والغربية ، وعلى وجه الخصوص أيضا فى جميع الدول العربية •

تعريف الجمعية التعاونية :

لعل من المستحيل أن نجد تعريفا علميا جامعا يشمل جميع فروع التعاون،ويمكن تطبيقه على جميع النظم والتجارب والمشروعات والأفكار التعاونية •• فقد نشأ التعاون مجرد فكرة وفلسفة اجتماعية قامت فى ذهن البعض ، ثم تغيرت التفصيلات التطبيقية لتلك الفلسفة على ضوء التجارب العملية والظـروف المحيطة •• ثم أظهـرت التجارب نواحى جديدة فى مفهوم التعاون •• وتختلف التطبيقات باختلاف المجتمعات ، ثم تبلورت الأفكار المستوحاة من التجارب ، فأخذت طابع مثل جديدة يطلق عليها اسم «التعاون» ثم سارت بعض الدول فى طريق يختلف عن الذى سار فيه غيرها من الدول ، فنجح البعض وفشل الآخر ، ثم جاء الباحثون والدارسـون وعلماء الاقتصـاد والاجتماع بعـد حوالى قرن من التجارب التعاونية وحاولوا وضع تعريف علمى شامل للتعاون ، فوجدوا أنفسهم أمام عدد كبير من « النظم » والفلسفات والأفـكار والتجارب والتعريفات والاصطلاحات التى وضعها السابقون •• فوقفوا حائرين ازاء وضـع تعريف علمى دقيق يشمل جميع فروع التعـاون ، ويمكن تطبيقه على جميـع النظم والتجارب والمشروعات والأفـكار التعاونية ، ولكن من حسن حظ « المثل التعاونية » أنالتعريفات المختلفة التى وضعت لتفسير التعاون تتفق فى المفهوم العام لكلمتى التعـاون والروح التعاونية ، فانه على الرغم من اختلافها فى بعض التفصيلات

التطبيقية لا تتعارض فى الجوهر ، وهــذا مما ساعد على انتشـــار الدراسات التعاونية وعلى استمرار فكرة التعاون من حيث هى أسلوب صالح لتنظيم حياة الجماعة لم يثر حوله شك أو معارضة من النظم التى تعترف بمبدأ الملكية الخاصة .

وفيما يلى نورد بعض التعاريف للجمعيات التعاونية كما وردت فى كتابات مشاهير الباحثين :

يعرف جينو فالينتى الجمعية التعاونية فيقول :

« الجمعية التعاونية هى تنظيم اقتصادى ضمن نظام المنافسة يهدف الى الاصلاح الكلى أو الجزئى لنتائج سوء توزيع الثروة »[١١٧] .

ويعرفها أندريه أورن التعاونى السويدى فيقول :

« الجمعيات التعاونية نظام اقتصادى ينبثق من المصلحة المبـاشرة للأفراد القائمين به لاشباع حاجاتهم من السلع والخدمات ، ويتخذ شكل مشروعات حرة يقيمها من يريدون الاستفادة من العمليات والنشاط الذى تقوم به تلك المشروعات بقصد تحسين حالتهم الاقتصادية أو ممارســة مهنهم (يقصد التعاون الانتاجى بين أفراد مهنة معينة) .

ويعرفها هل ، وتكنز التعاونيان البريطانيان بقولهم :

ــ « ان الذى يضفى صفة التعاونية على مشروع معين هو تعمــد الارتقاء بالتعاون الى مرتبة مبدأ للتنظيم ليدعم ويستخدم فى تحقيق تلك الأهداف التى من أجلها قام المشروع » .

ويعرفها جيمس بيتر وارباس التعاونى الأمريكى بقوله :

« الجمعية التعاونية هى جمعية اختيارية ينظمها الأفراد على أسس ديمقراطية للحصول على حاجاتهم عن طريق العمل المتبادل حيث يكون الدافع الأول للانتاج والتوزيع هو خدمة الأفراد وليس الربح — وحيث يكون المبدأ القائم (لهذا التنظيم) هو أن أداء العمل المفيد يعود على المجموع بالنجاح وبأفضل الجزاء .

وقد عرفنا الجمعية التعـاونية فى كتابنا « التنظيم التعـاونى » بما يلى :

« التعاون نظام اقتصادى اجتماعى ينبثق من صميم احتيـاجات الأفراد اللذين يتضامنون فى تنظيم قائم على أساس مسـئولية المالك صاحب الشىء والادارة المشتركة ، فى اطار من الايمان بخدمة المجتمع ، ويستهدف ليس فقط انتفاع الأعضاء بالخـدمات واقتسـام الفائض بالنسبة للمعاملات لتحسين شئونهم الاقتصادية والاجتماعية ، بل أيضا النهوض بهم الى مستوى أخلاقى رفيع يجعل منهم مواطنين صـالحين قادرين على خلق المجتمع الديمقراطى السليم الذى يضع مصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد ، ويؤمن بالفـرد ويحفزه الى اطـلاق أقصى طاقاته وامكانياته للاسهام فى اعادة تشكيل الحياة نحو خلق المجتمع الأفضل .

وتعتبر جمعية تعاونية طبقا لأحكام قوانين التعاون فى مصر ، كل جمعية ينشئها الأشخاص بصفتهم منتجين أو مستهلكين على الأسس الآتية :

(أ) أن يتكون رأس مال الجمعية من أسهم غير محدود العدد ،

ولكل شخص حق الاكتتاب فيها والنزول عنها لأى شخص آخر وفقـا لأحكام القانون ونظام كل جمعية .

ومع ذلك يجوز أن يتكون رأس مالها من حصص على النحو الذى يبنه نظام الجمعية .

(ب) أن يكون لكل عضو فى الجمعية العمومية صوت واحد أيا كان عدد الأسهم التى يملكها .

(حـ) ألا تحصل أسهم رأس المال على فائدة تزيد على ٦٪ من قيمتها الأسمية .

(د) أن يوزع صافى الربح الذى يجوز توزيعه على الأعضاء كل بنسبة تعامله مع الجمعية .

ولا يجوز لغير الجمعيات المكونة طبقا لأحكام قانون التعاون أن تضمن اسمها كلمة تعاون أو مشتقاتها .

ويجب أن يشمل اسم الجمعية ما يدل على صفتها التعاونية وغرضها الأصلى ومقرها ، ويجب ألا يتضمن أسمها اسم أى شخص من أعضائها أو من غير أعضائها .

ويتبين مما سبق أن المشروع التعاونى فى مصر يتطلب ضرورة توافر أربعة مبادىء فقط من بين المبـادىء التى نصت عليها المؤتمـرات التعاونية الدولية حتى يكون للجمعية الصفة التعاونية ، وهذه المبادىء هى الباب المفتوح للعضوية ، ديمقراطية الادارة ، وضع حد أعلى على

سعر الفائدة على رأس المال ، رد عائد المعاملات على أساس المشتريات وأغفل مبادىء التعامل بالنقد ، والحياد السياسى والدينى ، والتعليم التعاونى ، وضرورة تطبيق القواعد العلمية للادارة ، وهو المبدأ الذى أدخلناه الى المبادىء التعاونية وأخذ به على الصعيد التعاونى الدولى

الجمعيات المشتركة :

يسمح القانون[١١٨] التعاونى لكل جمعيتين تعاونيتين أو أكثر أن يشترك فى تأسيس جمعية تعــاونية مشتركة للقيام بخدمات اقتصــادية أو مالية أو اجتماعية تتطلبها الجمعيات المنتمية اليها ، أو تحديد الوسائل التى تكفل للجمعيات المذكورة تحقيق هذه العمليات . أو تقديم المواد التى تستهلكها هذه الجمعيات ولا يجوز أن تقبل الأفراد ضمن أعضائها.

الجمعية التعاونية العامة :

يسمح القانون التعــاونى أيضا للجمعيات التعاونية والجمعيات التعاونية المشتركة أن تكون جمعيات تعاونية عامة ، والغرض من انشائها تحسين حالة أعضائها اقتصاديا واجتماعيا بالسير على المبــادىء التعاونية طبقا لأحكام قانون التعاون .

ونظرا لما تهدف اليه الحركة التعاونية من رفع المستوى الاقتصادى والاجتماعى لمجموع أفراد الشعب ، متبعة فى ذلك الوسائل الشريفة التى تبعد بها عن الاستغلال والانتهازية فقد منحها المشرع فى مصر بعض المزايا نجملها[١١٩] فيما يلى :

١ ــ تعفى الجمعيات التعاونية من جميع الرسوم النسبية وغيرها مما يســتحق على العقود المتعلقة بتأسيسها أو بتعديل نظامها ، كما أن

التصديق على الامضاءات والنشر الخاصين بالعقود المذكورة يكونان بلا مقابل .

٢ ــ تعفى من رسوم التسجيل التى يقع عبء أدائها عليهـــا فى عقود الملكية والرهن والعقود الخاصة بالحقوق العينية العقارية الأخرى وكذلك من رسوم التصديق على التوقيعات .

٣ ــ تعفى من كافة رسوم الدمغة المفروضة حاليا والتى تفـرض مستقبلا على جميع العقود والمحررات والأوراق والمطبوعات والسجلات وغيرها .

٤ ــ تعفى من كافة الضرائب المفروضة حاليا والتى تفرض مستقبلا على الأرباح التجارية والصناعية .

٥ ــ تعفى من تقديم التأمين المؤقت الذى يشترط دفعـه مقـدما للدخول فى المناقصات التى تطرحها الحكومة والسلطات المحلية بشرط أن تكون التوريدات المطلوبة داخلة فى دائرة أعمالها .

٦ ــ تعفى الجمعيات التعاونية الزراعية من الرســوم الجمركية المفروضة على ما تستورده من جرارات لازمة لنشاطها والآلات الزراعية اللازمة كذلك لنشاطها على أن يصدر بتحديدها قرار من وزير المالية وبالاتفاق مع وزير الشئون الاجتماعية والعمل .

٧ ــ تمنح تنزيلا قدره ٢٥٪ من أجور نقل العدد والآلات المذكورة آنفا على السكك الحديدية التابعة للحكومة .

٨ ــ يكون لها الحق فى تخفيض رسوم التحليل فى المعامل الكيماوية

للحكومة وغير ذلك من الخدمات التى تؤديها الحكومة ويحدد مقـدار التخفيض ونوع الخدمات بقرار من الوزير المختص ٠

٩ ـ تمنح تخفيضا قدره ٥٪ على الأقل من أثمان البذور والأسمدة وغير ذلك من السلع التى تشتريها من مصالح الحكومة أو من بنـك التسليف الزراعى والتعاونى لمنفعة أعضائها شخصيا ٠

١٠ ـ يجوز أن تمنح اعانات من الحكومة أو مجالس المديريات أو المجالس البلدية لما تقوم به من الخدمات الاجتماعية فى منطقة أعمالها ٠

١١ ـ تعفى جميـع المحررات وعقـود المقاولة والرهن والحلول والتنازل والشطب وقوائم القيـد وتجديداتها والشهادات العقـارية والاطلاعات بجميع أنواعهـا المتعلقة بالقـروض التى تقدمها البنـوك والشركات والهيئات للجمعيات التعاونية لبناء المساكن من جميع الرسوم النسبية المقررة على التوثيق والاشهار والتسجيل وتخضع عقـود البيع والرهن التى تصدر من الجمعيات التعاونية لبناء المساكن لأعضائها بشأن الأرض والمبانى لرسم شامل قدره خمسة جنيهات مهما كانت قيمة المسكن وذلك مقابل جميع ما يتعلق بعمليات التسجيل من شهر وتوثيق وغيرها ٠

٩ ـ المشروعات العامة :

تعريفهـا :

لم يعرف المشرع فى جمهورية مصر العربية المشروع العام ولكنه أورد فى المذكرة الايضاحية للقانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ باصدار قانون المؤسسات العامة ، ضوابط لتعريف نوعين من أنواع المشروعات العامة

وهى المؤسسة العامة والهيئة العامة ، فذكر أن المؤسسات العـامة فى الغالب مرافق عامة تجارية أو زراعية أو صناعية أو مالية مما كان يدخل أصلا فى النشاط الخاص ورأت الدولة أن تتولاها بنفسها عن طريق المؤسسات العامة التى تمارس هذا النشاط أساسا بواسطة ما تنشـئه أو تساهم فيه من شركات مساهمة أو منشآت أو جمعيات تعاونية •

فى حين أن الهيئات العامة فى الأغلب الأعم مصالح عامة حكومية منحها المشرع الشخصيةالاعتبارية للخروج بالمرفق عن الروتين الحكومى•

ويرى وليم أ• روبسون William A. Robson (١٣٠) فى كتابه عن الصناعة المؤممة والملكية العـامة أن المؤسسة العـامة The Public Corporation تعتبر فى نطاق المنشآت الحكومية ، ومن أهم المبتكرات الحديثة فى القرن العشرين ، وهى توجد فى شكل أو فى آخر فى كثير من الدول المختلفة فى شتى أنحاء العالم •

وهناك من الباحثين(١٣١) من يعرف المؤسسة العامة ، بأنها مشروع اقتصادى عام ، له شخصية معنوية ، تملكه الدولة وتديره بأسـاليب تختلف عن الادارة التقليدية للجهاز الحكومى ، وذلك لسد حاجة عامة من حاجات المجتمع •

النظام القانونى للمشروعات العامة :

قسم المشرع المصرى النظام القـانونى للمشروعات العـامة الى طوائف أربع بصفة(١٣٢) أساسية وهى :

(أ) نظام المؤسسات العامة : وهى المشروعات الاقتصادية التى تمارس نشاطا اقتصـاديا سـواء أكان تجاريا أو ماليا •• الخ • وتمنح

الشخصية المعنوية ، وهذه يحكمها القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ الذى استهدف تحديد وضعها القانونى بالنسبة للدولة ومدى اشراف الدولة عليها ومصادر تمويلها وكيفية اعداد ميزانيتها وبيان الجهة التى تتحمل عجز مواردها والتى يكون لها الفائض .. الخ . وقد روعى فى كل ذلك أن تسير المؤسسات العامة على قدر الامكان طبقا للأوضاع المقـررة فى القانون التجارى .

(ب) الهيئات العامة : وهى مشروعات ادارية ، الأصل أنها لاتمارس وظائف ذات طبيعة اقتصادية ولكن تمارسها على سبيل الاستثناء وحينئذ لايكون الغـرض من المشروع تحقيق ربح كما هو الشـأن بالنسبة للمؤسسات العامة ولكن يكون الغرض منه تقديم خدمة للمواطنـين بغض النظر عن التكلفة ويحكمها القـانون رقم ٦١ سنة ١٩٦٣ . وقد نظمها على نحو مشابه للمؤسسات العامة ولكن مع مراعاة أن الهيئات العامة تدير أصلا مشروعات ادارية لا مشروعات اقتصادية فبسـط عليها هيمنة شديدة من جانب الدولة وجعل نشاطها يدور بصفة أساسية فى نطاق القانون العام لا فى نطاق القـانون الخاص كما هو الشـأن بالنسبة للمؤسسات العامة .

(جـ) شركات القطاع العام : وهى شركات تشكل وتدار على النمط المقرر فى القانون التجارى فيما عدا ما يرد به نص خاص مثل الأحكام التشريعية التى تنقل سـلطة الجمعية العمومية للمسـاهمين الى ممثلى السلطة العامة ومثل لائحة العاملين بالشركات .. الخ .

(د) الجمعيات التعاونية : وتدير مشروعات عامة تعاونية تخضع للأحكام الواردة فى التشريعات المقررة فى هذا الشأن .

القطاعات الاقتصادية التى تتولاها المشروعات العامة :

حدد ميثاق العمل الوطنى القطاعات التى تتولاها المشروعات العامة على الوجه التالى :

(ا) فى مجال الانتاج عموما :

يجب أن تكون الهياكل الرئيسية لعملية الانتاج بالسكك الحديدية والطرق والموانى والمطارات وطاقات القوى المحركة والسدود ووسائل النقل البحرى والبرى والجوى وغيرها من المرفق العامة فى نطاق الملكية العامة للشعب •

(ب) فى مجال الصناعة :

يجب أن تكون الصناعات الثقيلة والمتوسطة والصناعات التعدينية فى غالبيتها داخلة فى اطار الملكية العامة للشعب • واذا كان من الممكن أن يسمح بالملكية الخاصة فى هذا المجال فان هذه الملكية الخاصة يجب أن تكون سيطرة القطاع العام المملوك للشعب وفى ظله •

يجب أن تظل الصناعات الخفيفة بمنأى دائما عن الاحتكار واذا كانت الملكية الخاصة مسموح بها فى مجالها ، فان القطاع العام يجب أن يحتفظ بدوره فيها يمكنه من التوجيه الصالح الشعب •

(جـ) فى مجال التجارة :

يجب أن تكون التجارة الخارجية تحت الاشراف الكامل للشعب وفى هذا المجال فان تجارة الاستيراد يجب أن تكون كلها فى اطار القطاع العام وان كان من واجب رأس المال الخاص أن يشارك فى تجارة

الصادرات وفى هذا المجال فان القطاع العام لابد أن تكون له الغالبية فى تجارة هذه الصادرات منعا لاحتمالات التلاعب ، واذا جاز تحديد نسب فى هذا النطاق فان القطاع العام لابد له أن يتحمل عبء ثلاثة أرباع الصادرات مشجعا للقطاع الخاص على تحمل مسئولية الجزء الباقى منها.

يجب أن يكون للقطاع العام دور فى التجارة الداخلية ، ولابد للقطاع العام على مدى السنوات القادمة وهى المدة المتبقية من الخطة الأولى للتنمية الشاملة من أجل مضاعفة الدخل فى عشر سنوات[١٢٣] أن يتحمل مسئولية ربع التجارة الداخلية على الأقل منعا للاحتكار ليفسح مجالا واسعا فى ميدان التجارة الداخلية للنشاط الخاص والتعاونى على أن يكون مفهوما بالطبع أن التجارة الداخلية خدمة وتوزيع مقابل ربح معتدل لا يصل الى حد الاستغلال تحت أى ظرف من الظروف .

(د) فى مجال المال :

يجب أن تكون المصارف فى اطار الملكية العامة فان شركات التأمين يجب أن تكون فى نفس اطار الملكية العامة صيانة لجزء كبير من المدخرات الوطنية وضمانا لحسن توجيهها والحفاظ عليها .

مزايا المشروعات العامة :

١ ــ الى جوار الأهداف العامة التى ترمى اليها الدولة فى التوسع فى المشروعات العامة وهى : تنمية الاقتصاد القومى ورفع مستوى المعيشة وتقريب الفوارق بين الطبقات ومنع الاحتكار والاستغلال وسيطرة رأس المال ، فانه توجد أهداف مباشرة تختلف باختلاف القطاعات الاقتصادية ممثلا فى بعض المشروعات ذات الأهمية الحيوية

لا ترمى الدولة الى الربح بل أحيانا تحقق خسارة اذ أن هدفها الأساسى هو توفير الخدمات الى الشعب كالسكك الحديدية ومؤسسات النقل العام أو الاذاعة . وفى بعض الأحيان يكون القصد من الالتجاء الى المشروع العام المتحرر من الروتين الحكومى كالهيئة العامة للمواصلات السلكية وللمؤسسات العامة للسينما والاذاعة والتليفزيون . وأحيانا يكون من أغراض المشروع العام تحقيق الربح وزيادة حجم النقد فى الدولة مثل المشروعات العامة التى تتولى قطاع السياحة والفنادق .

٢ ــ فى بعض الأحيان ترمى المشروعات العامة الى الحد من الروح الاستغلالية لدى القطاع الخاص ، فقد عهد الميثاق الى القطاع العام بتولى ربع التجارة الداخلية مع ترك الباقى للقطاع الخاص والتعاونى ، ولا شك أن تدخل المشروعات العامة فى هذا القطاع سيؤدى الى منافسة القطاع الثانى مما يدفعه الى التخلى عن الروح لأنانية الاستغلالية .

٣ ــ تهدف المشروعات العامة فى كثير من الأحيان الى خلق فرص عمل جديدة لامتصاص القدر الزائد عن الحاجة من العمال الزراعيين وتحويلهم الى قطاع الصناعة كما وتستهدف المشروعات العامة فى أحيان أخرى الدخول فى ميادين يحجم عنها القطاع الخاص اما لحداثتها أو لأنها لا تحقق ربحا سريعا أو تجاوز امكانياته ومثل ذلك الصناعات الثقيلة والتعدينية .

٤ ــ المفروض أن تتنافس المشروعات العامة التى تمارس نشاطا من نوع واحد فيما بينها ، فمثلا شركات المقاولات والانشاءات لها جميعا أن تتقدم بعطاءاتها فى المناقصات والمزايدات ، ويرسى العطاء على الشركة

صاحبة أفضل عرض • وكذلك فان شركات التعمير قد تتنافس فيما بينها فيما تمنح من مزايا وشروط للمتعاقدين معها •

وقد أوجد القانون وسيلة لتحقيق وسـيلة التعاون والتنسيق بين المشروعات العامة التى تمارس نشاطا من نوع واحد بأن أنشأ مؤسسات عامة نوعيـة كل منها تشرف على الشركات والمشروعات التى تمـارس ذات[١٢٤] النشاط •

٥ ــ كفلت القوانين التى أدت الى توسع القطاع العام للقـوى العاملة حقوقا ومزايا جديدة لم يكن من المستطاع الحصول عليها فى ظل النظام الرأسمالى السابق ومن أهمها أنها أوجبت أن يكون أربعة من العاملين فى كل مشروع أعضاء فى مجلس ادارته الذى لا يزيد[١٢٥] عن تسعة ، فضلا عن حق العاملين فى كل مشروع فى الحصول على ٢٥٪[١٢٦] من أرباحه سنويا منها جزء يوزع نقدا والباقى فى شكل خدمات تؤدى لهم • ولا شك أن مساهمة العاملين فى الشركات فى مختلف المشروعات العامة فىعضوية مجالس ادارتها قد حقق مبدأ الادارة الذاتية للمشروعات العامة تمشيا مع مبدأ ديمقراطية الادارة وجماعية القيادة ، ولا شك أن لهذا بواعث اقتصادية أيضا لأن اشراك العـاملين فى ادارة المشروعات باعتبارها ملكا للأمة يجعلهم يشعرون بأنهم يديرون فعلا مشروعا يملكونه ويحصلون على جزء من أرباحه مما يزيد حوافز الانتاج لديهم •

٦ ــ المشروعات العامة المتجانسة والتى تتخذ شـكل شركات أو منشآت تتبع مؤسسة عامة واحدة ، وينبغى أن يتـولى مجلس ادارة المؤسسة والهيئات العامة التى تباشر أعمالا تدخل فى مجال اختصـاص

وزارة واحدة تخضع لاشراف الوزير المختص الذى يقوم بالتنسيق بينها ، ولا يوجد ما يمنع من أن تنشأ علاقات ومعاملات بين مختلف المشروعات ولو كانت تتبع جهات متعددة .

٧ ـ يمكن دائما للمشروعات العامة أن تستعين أو تتعاقد مع شركات ومنشآت القطاع الخاص مع ملاحظة أن هناك مجالات معينة يحتكرها القطاع العام وفقا لميثاق العمل الوطنى ومختلف قوانين الدولة.

٨ ـ تخضع المشروعات العامة لرقابة الدولة ممثلة فى ديوان المحاسبات ، فضلا عن أنه قد أجيز للمؤسسات العامة أن تعين مراقبا أو أكثر للحسابات من الأشخاص الطبيعيين الذين تتوافر فيهم الشروط المبنية بالقانون الخاص بالمراجعين والمحاسبين ، وديوان المحاسبات هو الجهاز الذى يتولى مراقبة حسابات الدولة أيضا ، وله حق الاعتراض على ما يكتشفه من مخالفات مالية ، وحق طلب محاكمة المسئولين عن هذه المخالفات .

ولهذه المراقبة أثر كبير فى دقة وانتظام سير أعمال المشروعات العامة.

٩ ـ كل مشروع من المشروعات العامة له حساباته المستقلة وميزانيته المستقلة ، فاذا كانت الشركات مثلا تتبع كل مجموعة متجانسة منها مؤسسة عامة واحدة الا أن لكل من هذه الشركات ميزانياتها وحساباتها مستقلة عن حسابات المؤسسة وميزانيتها ، وهذه الطريقة تمكن من الحصول على صورة واضحة عن مدى نجاح كل مشروع ، الى جانب الحصول على صورة اجمالية عامة عن ميزانيات وحسابات المؤسسات العامة وتقارير مكاتب المتابعة .

مشكلات المشروعات العامة :

المؤسسات العــامة فى مصر قد تطــورت من مؤســسات عامة للتنمية[١٢٧] هدفها تنمية أكثر من قطاع اقتصادى الى مؤسسات نوعية متخصصة تعمل فى ظل نظام اقتصادى يأخذ بأسلوب التخطيط الشامل ، هدفه مضاعفة الدخل القومى كل عشر سنوات • غير أن المؤسسات العامة قد قابلتها بعض المشكلات فى الفترة السابقة،وهى مشكلات تصاحب غالبا فترة التنمية ومن هذه المشكلات ما يأتى :

١ ــ لم تتطور المنظمات الاقتصادية بعد تطورا كاملا يتيح لها أن تعمل وفق نظام اقتصادى مخطط سواء من ناحية تكوينها أو ادارتها أو علاقتها بالأجهــزة المركزية المختلفة ــ أو بالوحــدات الاقتصــادية ، فالتشريع وهو الأساس الذى تقوم عليه كافة العلاقات الاقتصادية ، لم يحدد على نحو دقيق أو مفصل معنى المؤسسة والدور الذى تقوم به ، والعلاقة التى تربطها بالأجهزة المركزية والوحدات التابعة لها كذلك لم يتوحد الشكل القانونى للمشروعات التى تشرف عليها المؤسسات ودورها فى النشاط الاقتصادى •

ولقد ترتب على عدم وضوح التشريع المنشىء للمؤسسات العــامة وجود بعض الثغرات القانونية والتنظيمية والادارية فى علاقة المؤسسة مع غيرها من الأجهزة التى تتعامل معها أو تلك التى تراقب أداءها •

ففى علاقة المؤسسة بالأجهزة المركزية لم يتضح على نحو مفصــل دور جهاز التخطيط أو المؤسسات فى اعداد الخطة ، ويتطلب الأمر وضع جداول انتاجية ومالية مفصلة تحدد دور المشروعات فى تنفيذ الأهداف

الكمية • كذلك فان جهاز التخطيط لا يقوم بمتابعة الخطة على النحو المتبع فى النظم الاشتراكية •

٢ ـ لم يطور الجهاز المصرفى بعد ليساهم فى وضـع الخطة بحيث يكون مسئولا عن اعداد الجداول المالية ، ومراقبة تنفيذ المؤسسات للخطة بمراجعة مخصصات الأجور والمواد الخام وكميات الانتاج التى استهدفتها الخطة •

٣ ـ لم يتحدد بشكل واضح علاقة المؤسسات الانتاجية بأجهـزة التجارة •

٤ ـ نشأت مشكلة تعدد الأجهزة التى تراقب نشاط المؤسسات العامة مما أدى الى الازدواج والتدخل فى اختصصات هذه الأجهزة •

خامسا ـ تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها ، وتقييمها ، وتقسيمها
Job Analysis, Description, Evaluation and Division

لعل من الأهمية أن نذكر القارىء بأننا عندما تناولنا موضـوع « وحدة القيادة » ، « ونطاق الاشراف » •• خرجنا منهما بمفاهيم على جانب كبير جدا من الأهمية ، ومن بين هذه المفاهيم أن الأسلوب الأمثل فى الادارة ، يتطلب ضرورة توافر صفات القيادة فى هؤلاء الذين يشغلون المناصب الرئاسية فى أى مشروع من المشروعات •• وعلى أى مستوى من المستويات ، وذلك حتى تتوافر لديهم القدرة التأثيرية فى معاونيهم ، ومرؤسيهم ، حيث أن وظيفتهم تستهدف بالدرجة الأولى انجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، وفقا للخطط المعتمدة ، وأن تحقيق هذا الهـدف

يتطلب اسناد الأعمال الى الأشخاص القادرين على أدائها ، هذا فضلا عن أنه يحسن أن يكون نطاق الاشراف محدودا ، وذلك حتى يمكن للرئيس أن يعطى المرؤوسين من جهده ووقته ، القدر الذى يتأكد معه من أنه يقوم بمهمة التوجيه الادارى على الوجه الذى يتمكن معه المرءوسون من أداء أعمالهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .. هذا فضلا عن أن الذين يقيمون المشروعات ، يتطلعون دائما الى احتمالات التوسع فى المستقبل ، وتجميع وجوه النشاط والمرؤوسين فى ادارات يجعل مثل هذا الاحتمال ممكنا الى درجة غير محدودة ..

"Grouping activities and subordinates into departments makes it possible to expand firms to an indefinite degree".

مدى استعمال التجمعات القليلة العدد :

يرى « كونتز وأودونل » أن تقسيم المشروعات الى وحدات ادارية قليلة العدد ، أسلوب يصلح لأى مشروع ، طالما أن هذا المشروع يعتمد على القوى البشرية ، غير أنه يرى أيضا أن تطبيق هذا الأسلوب أخذ يتناقص تدريجيا فى الآونة الأخيرة للأسباب الآتية :

(أ) ازدياد مهارات العمل Labor skills have increased
حيث يقوم الرجال فى منشآت اليوم بتشغيل الآلات واستخدام الأدوات ، أو تجربة تطبيق أنواع أخرى من المهارات المتخصصة .

(ب) اكتشاف أن الجماعات القائمة على أساس فريق العمل المتكامل Groups based on teamwork غالبا ما تكون أكثر فاعلية من تلك التى تعتمد على عدد معين من الأشخاص .. وهو يضرب مثلا بما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية أخيرا من اعادة تنظيم قواتها المسلحة على

أساس « فريق العمل » حيث أنها وجدت عدة طرق لتجميع الرجال المهرة المدربين على مختلف أنواع الأسلحة فى وحدة واحدة ، وعلى سبيل المثال فانها وجدت أن اضافة المدفعية ، والوحدات التكتيكية المؤيدة للطيران ، لوحدات المشاة التقليدية ، يجعل هذه الوحدات ذات قدرة قتالية مرعبة ، أكثر مما كانت عليه لو نظمت كل فئة فى وحدة مستقلة .

"For instance, the addition of artillery and tacticial air support to the traditional infantry division makes it a much more formidable fighting unit than when each was organized separatelp".

(جـ) تجميع الأشخاص فى أعمال متشابهة ، وفى وحدات صغيرة غالبا ما يكون نافعا فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى ، بينما فى المراحل الادارية الأعلى ، يكون هناك ميل للتجميع على أساس آخر غير التشابه on a basis other than similarity .. وهو يرى أنه طالما يوجد عنصر آخر يصبح استخدامه مهما بجانب القوى البشرية ، فانه فى مثل هذه الحالة يفشل تقسيم الوحدات على أساس العمل المتشابه فى اعطاء نتائج أفضل .

التقسيم على أساس وظائف المشروع

Departmentation by Enterprise Function

يرى الكثيرون من أساتذة الادارة ، أنه يجب أن تقوم المشروعات بتحليل الوظائف والأعمال التى تتطلبها .. ثم تسترشد بهذا التحليل فى معرفة الوظائف والأعمال التى تكون فى حاجة اليها .. وينبغى على المشروعات أن تستعين عند تحليل هذه الوظائف بالكفايات الفنية التى تقوم بالبحوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليلات التى تتطلب

جمع كثير من البيانات والحقائق التى تتعلق بهذه الوظائف ، وذلك قبل اجراء التحليل الوظيفى على الأسس العلمية المختلفة المتبعة فى هـذا الشأن •• ومن البيانات اللازمة مثلا : اسم الوظيفة ، وبيان الواجبات الملقاة على عاتق من يشغلها ، والظروف المحيطة بالعمل ، وطريقة دفـع الأجر ، والتدريب اللازم لرفع الكفاية ، ومصادر التعيين مع تحديد الجنس اذا كان ضروريا ، ودرجة التعليم والصفات الخاصة والاختبارات التى تجرى لمعرفة الصفات الأخرى •• والسن ، والصفات البدنية ، والعقلية •• الى غير ذلك •

ويحسن أن تقوم هذه البحوت والدراسات بعد توضيح أسـباب القيام بهذه البحوث والدراسات للعمال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية :

١ ــ تقليل الأخطاء التى تقع فى الوصف والتحليل •

٢ ــ كسب تعاون العمال والمشرفين •

٣ ــ سهولة اقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية •

٤ ــ خلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل •

ويكاد يعتبر التقسيم الوظيفى أكثر التقسيمات شيوعا فى مختلف المشروعات ، ويتم التقسيم فى هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية فى المشروع Principal functions ، كالتقسيم الى وظيفة الانتاج •• وهذه الوظيفة تخلق منفعة ، أو تضيف منفعة الى السلعة أو الخدمة •• ووظيفة البيع ومهمتها ارضاء العملاء ، وضم عملاء جدد لشراء السلعة ، أو الاقبال على الانتفاع بالخدمة •• ووظيفة التمويل ، ومهمتها تدبير

الأموال اللازمة ، وتكوين الاحتياطيات التى تدعم المركز المالى للمشروع ، وعلى وجه العموم تنمية وحسن استخدام أرصدة المشروع المالية .. مثل هذه الوظائف يمكن انشاء ادارات خاصة بها .. كادارة الانتاج .. وادارة المبيعات .. والادارة المالية .. الخ . ويمكن للمنشأة أن تلجأ الى تقسيم وظائفها الى ادارية ، وفنية ، وكتابية ، وأعمال يدوية .. ثم يقسم كل قسم بدوره الى درجات على حسب أهمية الوظائف أو الأعمال التى يشملها كل قسم .. أى على حسب قيمتها ، أى أن وظيفة فنية فى الدرجة الأولى تكون أهم من وظيفة فنية فى الدرجة الثانية .. ويشترط فى شاغليها درجة أكبر من المهارة والخبرة والقدرة على تحمل المسئولية .. وهكذا .

وعلى ضوء تحليل الوظائف والأعمال تتمكن المشروعات من تقدير مختلف الوظائف ، وتقسيمها الى فئات ودرجات ، وتتبع فى ذلك الطرق العملية المناسبة التى يفضلها المختصون .. ومن أهمها ما يلى :

الطريقة التصنيفية Job Breakdown Method

ويقوم التقسيم هنا على أساس جمع الوظائف أو الأعمال التى من نوع واحد مع بعضها البعض فى أقسام خاصة ، كالوظائف الادارية والمحاسبية والاحصائية والهندسية والكتابية ووظائف رؤساء الأعمال وعمال البيع وعمال آلات السلع الانتاجية .. وما شاكل ذلك ، ثم يقسم كل نوع بدوره الى أجزاء أخرى ، فقسم الوظائف الهندسية مثلا يقسم الى رؤساء مهندسين ومهندسين ومهندسين مساعدين ، ويقسم المهندسون بالتالى الى مهندسين من الدرجة الأولى ومهندسين من الدرجة الثانية .. وهكذا ، حسبما يسمح العمل وحجم المنشأة .. وكذلك

يقسم عمال آلات السلع الانتاجية الى عمال من الدرجة الأولى وعمال من الدرجة الثانية ، وهكذا فى باقى الأقسام .

وعلى هذا الأساس يمكن وضع تقسيم شامل لوظائف وأعمال المنشأة ، وادخال كل وظيفة وكل عمل فى درجة معينة فى القسم الخاص بها ، ثم يمكن بعد ذلك عمل كادر تصاعدى للمهايا والأجور بكل قسم .

ويعاب على تلك الطريقة فى التقسيم انعدام عامل المقارنة بين الأنواع المختلفة من الوظائف أو الأعمال ، اذ على أى أساس تقارن وظيفة محاسب من الدرجة الأولى مع وظيفة مهندس من الدرجة الأولى مثلا ؟ وكيف تبرر الشركة تساوى المرتب أو اختلافه بين الوظيفتين ؟.

طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها :
The Grade Discription Method

طبقا لهذه الطريقة تقسم مختلف الوظائف والأعمال الى فئات بحيث توضع الوظائف المتشابهة داخل الفئة الخاصة بها ، ويتطلب ذلك تحليل الوظائف والأعمال داخل هذه الفئات ، ثم بعد ذلك تحديد ووصف الأعمال التى يقوم بها من يشغلون هذه الوظائف حتى يمكن قياس مدى الكفاية فى الأداء ، وبذلك يسهل تقدير الأجور النسبية لمختلف الوظائف داخل كل فئة ، وبالنسبة لوظائف المنشأة بأسرها ، أى أن مواصفات العمل ، والجهد المبذول ، مقدرا بالنسبة لجميع الوظائف هو أساس تحديد الأجر .

طريقة التقدير بالنقط : The Point Method

أساس هذه الطريقة هو اختيار نوع الوظائف التى تتلاءم واحتياجات المنشأة وتحديد العوامل التى تحتاج اليها الادارة فى التقدير وذلك بعد تحليل هذه الوظائف ، اذ يتبين من التحليل وجود

عوامل عامة تشترك فيها جميع الوظائف فلا يكون هناك حاجة لاختيارها.
وبتحديد العوامل ووصفها وصفا شاملا يعطى لكل عامل وزن يتناسب مع درجة أهميته ، ثم تعطى لكل وظيفة درجات تقدير ، وبذلك يمكن تحويل الوظائف الى قيم رقمية بالنقط عن طريق استخراج حاصل ضرب الأوزان فى درجات التقدير ، وهكذا يتيسر أمر ترتيب الوظائف والأعمال وتقدير الأجر المناسب .

طريقة التقدير بالعوامل المقارنة :
The Factor Comparison Method

أساس هذه الطريقة هو المقارنة بين مختلف الوظائف والأعمال ، عن طريق تحديد العوامل المشتركة المهمة ، كالمسئوليات والخبرة والحالة الجسمانية والنضوج العقلى ... الخ ثم اختيار عدد من الوظائف النموذجية بالمنشأة وترتيبها ووصفها وصفا كاملا مع توضيح العوامل المشتركة بصفة خاصة ، ثم اعطاء كل عامل من هذه العوامل درجات تناسب ومدى أهميته ، وبذلك يسهل تقدير الأجر المناسب لهذه الوظائف ، الأمر الذى ييسر تقدير الوظائف .

ويلاحظ أن الطرق السابقة جميعها تهدف الى مراعاة العدالة فى الأجور بين جميع الوظائف ، الأمر الذى ينعكس أثره برفع الروح المعنوية وازدياد الرضا النفسى . لذلك يجب عند القيام باجراءات التحليل تركيز الاهتمام على العمل بغض النظر عن القائم به . وأعتقد أنه يحسن بالقائمين على المشروع أن يراجعوا الطرق السابقة مراجعة دقيقة لاختيار الطريقة التى تصلح أكثر من غيرها لظروفه .

والطريقتان الأوليتان قد تكونان أيسر فى التطبيق من غيرهما الا أنه يعاب عليهما انعدام عامل المقارنة بين مختلف الوظائف .

والطريقتان الأخريان تحتاجان الى دراسات وبحوث مستفيضة لتحديد العوامل المشتركة التى تتخذ أساسا للتقدير ، كما أن اختيارهما لبعض الوظائف النموذجية فى المنشأة ، وتحليل هذه الوظائف لتحديد العوامل المشتركة والتقدير على أساسها ، يجعل أسس التقدير تنحصر فى دائرة الأجر المحدد الذى يدفع لهذه الوظائف ، وقد يكون من المحتمل عدم مراعاة العدالة فى تحديد هذا الأجر ، الأمر الذى ينتج عنه عدم رفع الغبن الذى يشعر به شاغلو هذه الوظائف وبالتالى بقية الوظائف •

لذلك أفضل اذا ما استخدمت المنشأة احدى الطريقتين الأخريين أن تقوم اللجان الفنية بعمل دراسات ومقارنات بين أجور هذه الوظائف النموذجية وأجور مثيلاتها بين المنشآت المنافسة ، مع أخذها فى الاعتبار عوامل كثيرة ، منها قدرة المنشأة المالية والرقم القياسى لنفقة المعيشة ، ومدى ما تقدمه المنشأة من خدمات لصالح القوة العاملة وما تحظى به من تأييد وثقة المجتمع الذى تعمل به ثم تسير اللجان بعد ذلك فى اجراءات التقدير طبقا للخطوات التى تتطلبها الطريقة •

وعلى ضوء التحليلات السابقة يمكن وضع المواصفات التى تتطلبها كل وظيفة وبذلك تستطيع الادارة معرفة الشروط والصفات والمؤهلات الواجب توافرها فى كل من يتقدم لشغل وظيفة من الوظائف المختلفة ، وبذلك يسهل على المنشآت اختيار الشخص اللائق ووضعه فى المكان اللائق به •



ان تحليل الوظائف والأعمال ، ووضع مواصفات لهـذه الوظائف ، وتحديد الأجور على اسس فنية ، يسهم الى حد كبير فى القضاء على الهمس والاشاعات التى قد تدور بين القوى العاملة داخل المشروع .. وعلى وجه الخصوص عند التعيين أو الترقية .. فلا يقال مثلا .. ان الادارة انشات وظيفة خصيصا (لشخص ما) أو أن (شخصا ما) لا يعمل، ولكنه يتقاضى أجـرا أعلى من الذين يعملون !!.. أو أن الترقية لبعض الوظائف الشاغرة تمت نتيجة لحكم من المدير قائم على الأهواء الشخصية !!!... الخ .

امثلة للتقسيم على الأساس الوظيفى الرئيسى :

ينبغى ملاحظة أن التقسيم الادارى على الأساس الوظيفى ، غالبا ما يتم على أساس الوظائف الرئيسية •• والاصطلاح رئيسى "Major" •• يمكن استخدامه لتوضيح الادارات ذات الميزانيات الكبيرة ، والأعداد الكبيرة من العاملين أو الادارات ذات الأهمية والتى تتعلق ببقاء المشروع •• فمثلا اذا كان عمل المشروع الأساسى هو القيام بالبحوث to engage in research فان ادارة البحوث تعتبر الادارة الرئيسية فى المشروع •• وكذلك ادارة المراجعة فى بيوت المحاسبة الكبرى الخ ••

كما ينبغى ملاحظة أن هذه الادارات الرئيسية يتفرع عنها تقسيمات فرعية مشتقة من طبيعة أعمال الوظيفة الرئيسية ، وعلى هذا الأساس فانها ترتب حسب طبيعة الأعمال ، أو حسب أهميتها •• الخ الى غير ذلك من التقسيمات ، بحيث يتضح من هذه التقسيمات المستويات المختلفة •

مثال للتقسيم الوظيفى الرئيسى فى منشاة صناعية
Manufacturing Organization

يمكن أن يكون التقسيم وفقا للوظائف الأساسية ، والوظائف الفرعية المشتقة منها ، على الصورة التالية :

الادارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department	الادارات الوظيفية الفرعية Derivative functional departments
الانتاج **Production**	... **العملية الصناعية** **Manufacturing** **Fabrication** **التصنيع** **Assembly** **التجميع** **Tooling** **الأدوات** **Purchasing** الشراء الرقابة الانتاجية Production Control وضع جدول زمنى للرقابة Scheduling رقابة المواد الخام Materials Control رقابة الجودة Quality Control
المبيعات Sales	... عملية البيع **Selling** Selection الاختيار Training التدريب Operating المتاجرة Advertising الاعلان ترويج المبيعات Sales Promotion
التمويل Finance	... احتياجات رأس المال Capital requirements مصادر الاموال Source of funds الرقابة على الرصد المالية Fund Control المدفوعات Disbursements Credit الائتمان

مثال لتقسيم وظيفى رئيسى لنشاط متجر من متاجر الأقسام
Department-Store Operation

الادارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department	الادارات الوظيفية الفرعية Derivative functional departments
الدعاية Publicity	... الاعلان Advertising العرض Display الدعاية Publicity
التسويق السلعى Merchandising	... الشراء وفقا لخط انتاج السلعة Buying organized by product line الموازنة Budgeting الرقابة السلعية Merchandise Control ترويج المبيعات Sales promotion قوة البيع Sales force
مراقبة عامة General suprintendent	... الامدادات Supplies خدمة العملاء Customer service تامين سلامة المخزون Store protection التخزين بالمستودعات Warehousing الاستلام ، وضع العلامات التجارية ، توصيل البضائع Receiving, Marking, Delivery

التمـويل Finance	... الادارة المالية Financial Management الرقابة النقدية Cash Control Credit الائتمان Accounting المحاسبة

مثال لتقسيم وظيفى رئيسى لنشاط منشاة للاتجار بالجملة
Wholesale Organization

الادارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department	الادارات الوظيفية الفرعية Derivative functional departments
المبيعات Sales	... الشراء وفقا لنوع الانتاج Buying (organized by product line) Budgeting الموازنة الرقابة على البضائع Merchandise Control ترويج المبيعات Sales promotion قوة البيع Sales force
المراقبة العامة General Suprintendent	... التخزين بالمستودعات Warehousing أمين المخزن Store Suprintendent Receiving الاستلام will Call تلقى الطلبات Shipping الشحن اماكن التخزين Stock room

التمـويل Finance	... ادارة النقد Money Management الائتمان والتحصيل Credit and Collections المحاسبة Accounting

مثال لتقسيم وظيفى رئيسى لنشاط منشاة خدمات (شركة خطوط جوية)
Service Organization (Airline)

الادارة الوظيفية الرئيسية Primary functional department	الادارات الوظيفية الفرعية Derivative functional departments
العمليات Operations	... الهندسـة Engineering : المعدات الجديدة New equipment تطوير المعدات Modification of equipment هندسة الاتصالات Communications engineering ـ الصيانة Maintenance : صيانة الخطوط Line maintenance الصيانة الشاملة (عمرة) Overhaul ـ العمليات الأرضية Ground operations : ادارة المحطة Station management توفير التموين والطعام Food and commissary

مبيعات السفريات Sales traffic	ـ العمليات الجوية **Flight operations :** **Flying** الطيران الاتصالات **Communications** **Dispatching** الاقلاع ... ادارة الحركة **Traffic administration :** **Reservations** الحجز جداول المواعيد **Shcedules** **Tariffs** الأسعار ـ المبيعات **Sales :** مبيعات الركاب **Passenger sales** مبيعات الشحن **Cargo sales** مبيعات الترويج للسفر **Sales promotion** ـ الاعلانات Advertising : البريد المباشر Direct mail الجرائد والدوريات Newspaper and periodical الاذاعة والتليفزيون Radio and television
التمويل Finanoe	... الادارة المالية Financial management : مراقبة النقد Cash control تمويل جديد New financing مبادلة النقد الأجنبي Foreign exchange

— المحاسبة Accounting :	
الايرادات Revenue	
المدفوعات Disbursements	
دفتر الاستاذ العام General ledger	

ويرى « هايمان وهيلجرت » أن التقسيم على الأساس الوظيفى ، يعتبر أكثر الأساليب انتشارا وقبولا عند التطبيق لأداء الوظائف والأعمال .

The most widely accepted practice of departmentalizing is to group activities according to functions the jobs to be done.

ولا شك أن للتقسيم على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع له مزايا عديدة ، اذ أنه يسمح للتخصص المهنى أن ينساب فى سلك تخصصه دون بعض العوائق التى قد تحدث من بعض الفئات الأخرى فى المشروع.

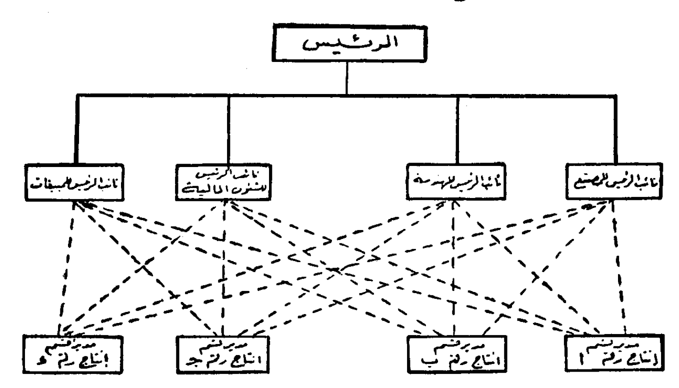
من أجل ذلك يرى رجال التنظيم والادارة أن الخطة والوظيفة تعتبر النظام التقليدى للادارة ، والأسلوب الأكثر شيوعا فى الصناعة ، وهى تمثل مبدأ تقسيم العمل فى الأدارة ، وهذا المبدأ يعتبر بلا شك لطريقة الطبيعية والمعتادة للتنظيم ، نظرا لأنه يبدو أن قدرات الانسان وامكانياته وميوله ورغباته تتبع الطريق الوظيفى ، فمن المعروف أنه يندر أن تتساوى درجة كفاية الشخص الواحد فى أداء عملين مختلفين ، وعلى ذلك فانه يعتبر أمرا غير عادى أن يكون مالدى الفرد من ميول واستعدادات للعمل فى ادارة كادارة المبيعات مثلا ، هى نفس الميول والاستعدادات للعمل فى ادارة أخرى كادارة الانتاج ، ولهذا السبب غالبا ما تتقدم القوى العاملة فى المنشآت عندما تتدرب طبقا للنظام

الوظيفى ، اذ أنه الطريق الطبيعى للتقدم ، وغالبا ما تستطيع تحقيق النجاح اذا اتبعت هذا المضمار •

وفى الطريقة الوظيفية ، تكون مشكلة التنسيق بين الوظائف المختلفة سهلة ميسرة ، اذ أن جميع المصانع التابعة مثلا يديرها فرد مسئول Single Executive يعاونه هيئة من الموظفين الفنيين الأكفاء ، وبذلك يسهل تحقيق التوحيد والتنسيق Standardizing and Coordinating للسياسات ومختلف أوجه النشاط فى المنشأة ، كما وتعتبر المشاكل بسيطة نسبيا من وجهة النظر التنظيمية •

وفى الطريقة الوظيفية يتولى الفنيون سلطة ادارية فيما يتعلق بأوجه النشاط المختلفة التى تدخل فى اختصاصهم والشكل الآتى يوضح السلطة الوظيفية فى أى منشأة تأخذ بهذا النظام •

شكل يوضح السلطة الوظيفية فى أحد المنشآت



ومما لا شك فيه أن طريقة التنظيم الوظيفى تكون مجدية اذا كان الانتاج لسلعة واحدة ، أو عدة سلع ولكن متشابهة • ومن ناحية أخرى تزداد صعوبة التوجيه والرقابة كلما ازداد حجم العمليات ، وكلما اتسعت

وتنوعت فروع الانتاج وذلك لأنه يصعب على مدير واحد أن يشرف على احدى الوظائف الأساسية فى جميع نواحى المشروع • ومن أجل ذلك تلجأ المشروعات الى اتباع خطط أخرى للتقسيم •

خطة التقسيم على أساس الانتاج : Product — Division Plan

يكون رؤساء الأقسام مسئولين فى هذه الطريقة للتنظيم ، عن الوظائف التى تختص بانتاج وبيع السلعة أو السلع المتشابهة التى تقع فى اختصاصهم وغالبا ما يدخل فى اختصاصهم كل ما يتعلق بشئون الفنيين وقسم الخدمات • ويلاحظ أنه أحيانا تكون أقسام الانتاج أجزاء متداخلة Integral Parts من الشركة ، وأحيانا تكون شركات تابعة •

والميزة الأساسية لهذه الخطة من التنظيم أنها تحقق أساسا سليما للامركزية الادارة ، فكل قسم انتاجى يتحمل المسئولية التامة عن انتاجه ، وأثمانه وطريقة صنعه،وتسويقه ، ويكون لهذا القسم كل مظاهر المنشأة الصغيرة المستقلة ، ونتيجة لذلك يمكن أن نعتبر كل قسم مسئولا مسئولية تامة على أساس ما يحققه من ربح أو خسارة • والمعتقد أن مثل هذا الأساس يعتبر خير مقياس للعمل الناجح •

وفى مثل هذا التنظيم تستطيع الادارة العامة أن تخول مثل هذه الأقسام أو هذه الوحدات سلطة واسعة لتخلق فى رؤسائها الشعور بمسئولية المالك صاحب الشأن •

وعلى ذلك تستطيع الادارة العامة أن تعتمد بنوع من الاطمئنان والثقة على الرقابة الفعالة القائمة على ما يحققه القسم أو الوحدة من أرباح أو خسائر فاذا تبين لها أن كل وحدة من وحدات المنشأة رابحة ، فيمكن القول بصفة عامة أن المنشأة فى مجموعها رابحة •

وتستخدم هذه الخطة للتنظيم بكفاية فى حالة الشركات الكبيرة التى تنتج أنواعا مختلفة ، والتى يمكن صنعها فى مصانع مختلفة ، وتسويقها عن طريق منظمات البيع المستقلة • والأمثلة على ذلك تتمثل فى المشروعات الصناعية التى تصنع عددا يقل أو يكثر من المنتجات غير المتشابهة Diverse Line of Products كما هو الحال فى معظم شركات السيارات ومنشآت الكيماويات الكبيرة ، اذ يكون لكل نوع من المنتجات مشاكله الخاصة التى تتعلق بالنواحى الفنية والصناعية والبيعية • وتنشأ صعوبة نسبية فى استخدام هذه لوسيلة من التنظيم فى حالة المنشآت التى تستخدم مصنع واحد فى صنع منتجات مختلفة كما هو الحال فى شركات الحديد أو الزيوت ، وذلك لأنه من الصعوبة بمكان تقسيم مسئولية الصنع للسلع المختلفة التى تنتج من مصدر واحد •

وبينما تيسر طريقة التقسيم الانتاجى للمنظم مهمة الرقابة ، اذا يمكن عن طريقها الحصول على أساس سليم للامركزية الادارة ، الا أنها توجد بعض المشاكل الخاصة بالتنسيق ، اذ أنه مازالت توجد هناك حاجة الى الملاءمة الدقيقة بين الأقسام المختلفة بالنسبة للسياسات المختلفة ووسائل الانتاج والتكاليف فى محيط الانتاج والتسويق بصفة عامة ، وذلك بجوار السلطة الواسعة المخولة لرؤساء الأقسام الانتاجية لتيسير أمور أقسامهم • ويمكن تحقيق هذه الملاءمة عن طريق انشاء هيئات مركزية فنية Central Staff Agencies تقوم بالتوجيه الوظيفى والاشراف على العمل ورقابته ، وتتأكد من تحقيق أهداف الشركة العامة •

خطة التقسيم الجغرافى : Regional Plan

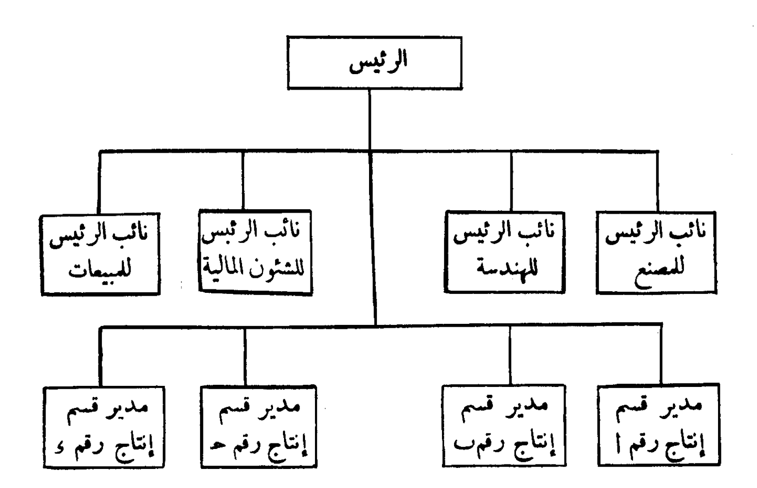
يكون رئيس القسم فى ظل هذه الخطة من التنظيم مسئولا عن نشاط الشركة فى منطقة جغرافية محدودة ويكون استخدام هذه الطريقة منطقيا ومعقولا بصفة خاصة فى حالة ادارة الوحدات التى تفصل بينها

جهات متباعدة والتى يكفى تشغيلها لسد حاجة المنطقة اكتفاءا ذاتيا من حيث الانتاج والتوزيع • وفى ظل مثل هذه الظروف تصبح الأقسام الجغرافية منشآت مستقلة وتسأل مسئولية تامة عن نتائج أعمالها على أساس ما تحققه من أرباح أو خسارة ، وذلك كما هو الحال فى حالة الأقسام الانتاجية •

لذلك تتيح هذه الخطة من التنظيم ، كطريقة التقسيم الانتاجى الفرصة لأساس سليم للامركزية الادارة • ويسير سلم السلطة فى بعض الأحيان طبقا للنظام الرأسى وذلك كما هو موضح بالشكل التالى غير أنه غالبا ما تفضل الشركات الأخذ بالتنظيم الرأسى والفنى •

شكل

يوضح خطوط السلطة طبقاً للتنظم الرأسى



ويلاحظ أنه فى ظل التقسيم الجغرافى اذا أحسن اختيار رؤساء المناطق بحيث تتوافر فيهم الخبرة والكفاية ، وخولوا مسئولية وسلطة واسعة ، وزودوا بسياسة عامة سليمة • أمكنهم اتخاذ خطوات سريعة فعالة ، قائمة على أساس خبرتهم بالظروف والاحتياجات المحلية Local Needs دون أن يرجعوا فى ذلك الى المركز الرئيسى الا فى المسائل الكبرى ، وبذلك يمكن تجنب الآثار المعوقة المترتبة على القيام بالادارة والرقابة من بعيد ، وفى نفس الوقت يصبح رؤساء المناطق رجال أعمال عارفين لكل الأمور فى المنشأة All Round Men

والأقسام الجغرافية يمكن أن تكون أجزاء متكاملة للشركة • Integral parts of the company أو قد تكون شركات تابعة Subsidary ويبدو أن خطة الادارة والرقابة تكون متشابهة مع مثيلتها المتبعة فى التقسيم الاتاجى فانه ينعكس عن كليهما درجة عالية من الحكم الذاتى والمسئولية الكاملة القائمة على أساس ما يحققه القسم من أرباح أو خسائر كما وأن لكليهما هيئات محلية فنية وللخدمات تقوم بمهمة الارشاد الوظيفى والتنسيق وترجع هذه الهيئات الى المركز الرئيسى للاسترشاد وتحقيق الملاءمة •

وقد لوحظ فى الولايات المتحدة الأمريكية ، أن كثيرا من الشركات الكبيرة قد تستخدمهم الطرق الثلاث السابقة • واذا كان هناك اتجاه محسوس نحو تطبيق احدى هذه الطرق ، فهو نحو طريقة التقسيم الاتاجى •

خطة التقسيم حسب العملاء Customer Departmentation Plan

يرى العالمان « كونتز وأودونل » أن خطة تقسيم أوجه نشـاط المشروع حسب العملاء ، تعكس اهتمام المنشأة الشـديد Paramount interest بالعملاء .. وغالبا ما يوجـد هذا التقسيم فى الوحـدات الاجتمـاعية Social units ، وبين المنشآت ذات النشاط الذى يرتبط بأنواع معينة من العملاء ، كما هو الحال فى البنوك التجارية التى تمول الأسواق النقدية الـكبرى ، والتى تهتم بمختلف أنواع المحاصـيل الزراعية .. فان هذه البنوك غالبا ما تقدم قروضها لعملائها فى هـذه الأسواق على أساس التخصص الذى يمارسونه .. كالفـواكه ، أو الخضروات ، أو الحبوب .. الخ .. ومن أجل هذا فانها تخصص ادارات مستقلة لتيسير عقد هذه القروض ، وفقا لطبيعة المحصول الذى تموله ، وقد يصل التخصص فى عقد القروض الى الدرجة التى يخصص فيها جهد موظف من الموظفين على محصول من المحاصيل .. كأن يخصص أحدهم للقروض الخاصة بمحصول القمح .. وآخر للقروض الخاصة بمحصول البرتقال .. الخ .. والمعتقد أن هـذا الأسلوب فى مثل هـذه الحالة بالذات يجعل الكثيرين يتساءلون .. هل مثل هذا التقسيم يتم وفقـا للعملاء .. أم وفقا للانتاج .. كما يجعل الرد على هذا التساؤل صعب الى حد ما .

ويرى المنتجون أنفسهم فى بعض الأحيان ، أنه من الأفضل لهم ، وترويجا لسلعهم بين المستهلكين ، أن يقسموا عملاءهم من المستهلكين من حيث السن أو الدخل age or income كما وأننا نجد متاجر الأقسام غالبا ما تهتم بتقسيم السلع التى تتعامل فيها ، وفقا لاحتياجات العملاء ، فنجد فيها مثلا قسم خاص باحتياجات الأطفال .. وقسم خاص بأحذية

النساء •• وآخر لأحذية الرجال •• الى غير ذلك من الأقسام •• هذا فضلا من أنه فى بعض الدول ، نجد أن المتجر الواحد يعرض سلعا فى الأدوار المختلفة وفقا للتقسيمات التى تتعلق باحتياجات العمــلاء •• بأســعار غالية نسبيا •• ويخصص الأدوار تحت الأرضية basements ليعرض فيها على العملاء ذوى الدخل المنخفض السلع المختلفة بأسعار منخفضة نسبيا •• أى أن التقسيم هنا يتم وفقا للعميل ودخله •

كما وأن الهيئــات التى لا ترمى الى الــكسب والتى يطلق عليها الجماعات غير التجارية nonbusiness groups ، كالجامعات مثلا تتبع أسلوبا مماثلا ، ففى الجامعة مثلا تقسم الطلبة الذين ينتظمون فيها الى : منتظمين •• ومنتسبين •• ودراسات حرة •• وكذلك المحاضرين ــ الى أعضــاء هيئة التــدريس ، ومعيــدين ومحاضرين منتــدبون بعض الوقت •• الخ •

كما ويمكن للجامعات فى بعض الأحوال أن تقسم جهودها حسب الوقت ، كالدراسات الصباحية ، والدراسات المسائية ، والدراســات الصيفية •• الخ •

وبعض الهيئات غير التجارية ، تتبع التقسيم حسب الوقت بالنسبة لخدمة عملائها ، كما هو الحال بالنسبة للخدمات الطبية والتى يتطلب الأمر فيها ضرورة تيسير هذه الخدمة على مدار اليوم بأكمله •• فتكون هناك فترة صباحية ، وفترة مسائية ، وفترة ليلية •• الخ •

وهناك من يعتقد أنه لا يعتبر أمرا غير عادى أن نجد أحد المصانع مثلا يقسم عملاءه حسب حجم معاملاتهم معه •• فيقسمهم الى هؤلاء

الذين لهم حسابات كبيرة large acconts وآخرين لهم حسابات صغيرة small accounts • فالعبرة دائما فى تجميع النشاط حسب العملاء ، هو تنشيط البيع واسداء الخدمة بأيسر سبيل ممكن •• على أن يكون مفهوما أن الوضع فى مثل هذه الحالة لا يفرض على المصنع مثلا « أن ينشيء ادارات فرعية للتيسيرات » بمعنى تنويع تيسيرات الانتاج production facilities وفقا لاختلاف العملاء ، فالتيسيرات واحدة سواء أكان هؤلاء العملاء من طلبة الجامعات أو عملاء شركات التأمين ••• الخ •

وهناك من يرى أن مثل هذا التقسيم قد تنشأ عنه صعوبة الحصول على مستوى أعلى من التنسيق ، وهو الأمر الذى يكون ميسرا فى التقسيمات التى تعتمد على أسس أخرى ، نظرا للضغط المتواصل من مديرى ادارات العملاء للحصول على معاملة خاصة •

"There is, for instance, the difficulty of achieving a high measure of coordination between this type of department and those organized on other bases, with constant pressure from the managers of customer departments for special treatement".

أما الأمر الثانى الذى يخشى منه ، فهو احتمال نقص العمالة فى مجال التيسيرات •• أو القوى الوظيفية المتخصصة حسب تقسيم جماعة العملاء •

"A second danger relates to the possibility of under employment of facilities and manpower that are specialized in terms of customer groups".

مشكلة تحديد النشاط
The Problem of Assigning Activities

لعل من الواضح جدا ، بعد أن تناولنا موضوع التقسيم الادارى بشىء من الايجاز ، وعرفنا بعض الأساليب التى يمكن أن يتم هـذا التقسيم على أساسها •• كالتقسيم على أساس وظائف المشروع ، أو على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع •• أو على أساس الانتاج ، أو على أساس جغرافى ، أو على أساس العملاء •• أو على أساس الوقت •• الخ • الى غير ذلك من التقسيمات التى يمكن للمنظمين أن يأخـذوها فى الاعتبار عند القيام بتحديد أوجه النشاط لتقسيمه ، نقول لعله من الواضح جدا الآن أن اتخاذ قرار فيما يتعلق بهذا التقسيم ليس بالأمر السهل ، اذ أنه يتطلب تفهما كاملا لنشاط المشروع ، وتحليلا لأعماله من حيث عناصره : كالانتاج ، والبيع ، والشئون المالية •• وشئون الأفراد •• الخ • وذلك بهدف زيادة المنفعة من السلع والخدمات ، والحصول فى مقابلها على قوة شرائية •

واذا كنا قد أوضحنا بعض الأساليب لتحـديد أوجه النشـاط وتصنيفه وتقسيمه ، الا أن الأمر يستلزم تحديد الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه ربط أوجه النشاط المختلف •• فمثلا الاعتراف بأوجه النشاط الذى يتعلق باستلام البضـاعة شىء •• ومعرفة أين توضـع البضاعة فى نطاق هيكل التقسيم الادارى شىء آخر •

"It is one thing to recognize the activity of receiving shipments; it is quite another to know where to locate it in the departmental structure".

وكذلك مع الاعتراف بأهمية تجميع أوجه النشـاط المتشـابه فى ادارات ، وفقا للتقسيم الوظيفى الا أن التطور الحديث أوضح أن هذا

التشـابه كأساس للتجميع ، يستخدم غالبا فى المسـتويات الدنيـا من الهيكل التنظيمى ، كما هو الحال فى القوى الوظيفية التى تعمل على آلات البطاقات الاحصائية ، وقوة البيع ، ومسئولية الحراسة والنظام ، وموظفى المكاتب .. الخ . أى هـؤلاء الذين يختلف نشـاطهم ، عن المسئوليات الواسعة والعريضة التى تقع مثلا على عاتق رئيس قسم من الأقسـام .

كما وأن هناك ظروف قد تجد تتطلب تغيير ما هـو قائم ، الا أن بعض المديرين يخشـون من النتـائج ، ولذلك لا يتصرفون التصرف الصحيح ، بينما يمكنهم بالفهم العميق ومسايرة التطور العلمى ، أن ينتهجوا أساليب ، ويستبدلوا الى عناصر جديدة يمكنهم عن طريقها أن يحققوا الكثير .. كما حدث مثلا عند ما حاولت الجامعات الأمريكية فى أوائل العشرينات مواجهة الطلب المتزايد على دراسة موضوع ادارة الأعمـال ، فعرضت تدريس مواد قليلة .. كالتسـويق وتمـويل الشركات المساهمة والمحاسبة فى قسم الاقتصاد ، ونظرا لأن عدد أساتذة الاقتصاد الذين يهتمون بتلك المواضيع كان قليلا ، فقد واجهت الجامعات عداء واضحا وصريحا من هؤلاء الأسـاتذة فيما يتعلق بتدريس هـذه المواد .. غير أن الطلب على دراسة هذه المواضيع كان شديدا جدا .. فلجأت الجامعات الأمريكية الى التغلب على هـذه المشـكلة عن طريق فصل المواضيع التجارية عن قسم الاقتصاد وأنشأت قسما منافسا .. ووضعت هذه المواد من اختصاص أقسام الادارة .. ومنذ ذلك الحين وأقسام ادارة الأعمال لم تحقق فقط مكانة مساوية رفيعة .. بل أخذت تتقدم وتتفوق حتى أنها سبقت القسم الأصلى من حيث عـدد طلبتها ، وامكانيتها ، والميزانيات المخصصة لها .

وفيما يلى نورد النص الكامل لأهميته :

"For instance, American universities attempted, in the early 1920s, to meet the growing demand for instruction in the subject matter of business by offering a few courses such as corporation finance, marketing, and accounting in the department of economics. Since there were few economists with much interest in or knowledge of the subject matter, there was definite hostility against such instruction. But the demand for it was insistent and was met only by splitting off the business area from economics and establishing a competitive department. Since then, the departments of business administration have not only achieved equal stature but have surpassed the parent department in their numbers of students, facilities, and budgets".

ولعل من المناسب أن نوضح أن علماء الادارة ، يقررون أنه اذا كان هناك عنصرا معين يصلح فى ظل ظروف معينة ، فان هذا لايعنى اطلاقا تطبيق هـذا العنصر فى ظل كل الظروف ، فمثلا اذا كان عنصر المنافسة يصلح عمل معين ، الا أنه قد لا يصلح فى عمل آخر ، ولذلك كثيرا ما نرى بعض المديرين يلجأون الى المنافسة ، اذا وجدوا أن ضرورات تنسيق أوجه النشاط تتطلب ذلك ، هذا فضلا عن تحقيق أهداف المشروع فى الربح والتقدم والازدهار .

وفى الحقيقة أن الحديث فى هـذا الموضوع يمكن أن يأخذ منا صفحات طوال ، لكى نفيه حقه من الشرح ، غير أن الايجاز يفرض علينا أن نوجه النظر الى أنه لا يمكن القول بأن الأخـذ بأى نوع من أنواع التقسيم يعتبر هو الأفضل ، أو الأحسن .. انما الأمر يعتمد بالدرجة الأولى على المهارة الفائقة للمنظمين ، وكثيرا ما نرى هؤلاء يلجأون الى الأخذ « بالأسلوب المركب » .. وهم فى هذا الأسلوب قد يجمعون بين طريقتين أو أكثر من الطرق السابق ذكرها .

كما وأن من الأمور الأخرى المهمة الواجب ذكرها فى هذا المقام ، أن أى نوع من أنواع التقسيم ينبغى أن يتصف بالمرونة ، بحيث تكون هناك قدرة على مواجهة احتمالات الظروف ، وملاءمة التقسيم الداخلى للوظائف وفقا لمتطلبات هـذه الظروف .. اذ من الواضح أن التطور العلمى والتكنولوجى المستمر ، كثيرا ما يفرض حتى على أكثر المنشآت تحفظا ، أن تتغير وتتبدل لتحتفظ لنفسها بحق الحياة والنمو .

اهمية تحليل الوظائف والأعمال .. وتوصيفها .. وتقييمها .. وتقسيمها :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك أسبابا كثيرة من وراء تحليل الوظائف والأعمال ، وتوصيفها ، وتقديرها ، وتقسيمها ، وتتجه هـذه الأسباب نحو معاونة المنشأة على تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاية ، فالوظائف والأعمال فى المنشآت تحتاج الى من يشغلها ، ويؤديها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .. فهل يترك أمر شغلها لأهواء المديرين ورغباتهم .. أم ينبغى أن يكون أمامهم أسلوبا علميا يسيرون على نهجه ويسترشدون بعناصره فى تحقيق الأسلوب الأمثل عند ممارستهم لوظائفهم الادارية التى تتعلق باختيار القوى الوظيفية وتعيينها ، وترقيتها ، أو نقلها من وظيفة الى أخرى ، أو القيام بمقتضيات التـدريب التوجيهى ، أو مراعاة العدالة عند تحديد سـلم الأجور ، بحيث يستشعر كل شخص أنه يتقاضى الأجر المناسب وفقا للجهد المبذول فى المشروع ، وأن هناك علاقات عادلة بين كل وظيفة وأخرى وبين كل عمل وآخر ، أى أن هناك توازنا داخليا فى المشروع يرضى عنه جميـع العاملين ، وبذلك يتحقق لديهم الاستقرار النفسى ، الذى يعتبر من بين الحوافز الهامة لتحقيق الكفاءة الانتاجية .

هناك اجمـاع بين علماء التنظيم والادارة على أ نمهمـة الاختيار



كثيرا ما تواجه ادارات المستخدمين بسيل من طلبات التوظف . وعلى وجه الخصوص اذا أعلنت عن وظيفة شاغرة .. ينبغى فى مثل هذه الحالات أن يكون واضحا ومفهوما للجميع ، أن أسلوب الاختيار والتعيين يستهدف بالدرجة الأولى شغل هذه الوظائف من بين أفضل المتقدمين الذين يستطيعون أن يتكيفوا سريعا مع القوى العاملة فى المنشأة .. مع توافر متطلبات مواصفات الوظيفة فيهم .. ان المنشأة بهذا الأسلوب نعطى « قيمة للوظيفة » .. وهذا هو المطلوب .. وينبغى ألا يستهدف التعيين اطلاقا اعطاء « قيمة للموظف » !! .. على حساب الوظيفة .. ان هذا أمر غير مرغوب .

والتعيين ، وغير ذلك من الأمــور التى تتعلق بترقية الموظفــين ، وتنمية قدراتهم الادارية والفنية ، ونقلهم من مكان لآخر •• كل ذلك ينبغى أن يتم فى اطار تحليـــل الوظائف والأعمال • • وتوصـــيفها ، حتى تتأكد المنشآت أن القوى البشرية التى تستخدمها ، قد وضعت فى الأماكن التى تتفق مع ميولها واســـتعداداتها ورغباتها وقدراتها ، وبذلك تقبل على عملها « بلذة الهواية » •• وليس من أجل « المرتب الذى ستحصل عليه» ومما لا شك فيه أن رضاء الانسان عن عمله يدفعه الى مزيد من التقدم والنجاح ، ومن أجل ذلك نرى رجال الأعمال الأمريكيين يقــولون أن مستقبل أى منشأة للأعمال يعتمد أكثر ما يعتمد على الأشخاص العاملين فيه ، أكثر من اعتماده على أى عنصر آخر •

"The future of any business depends more on the people in it than on any other single element".

ومما لا شك فيه أنه توجد أساليب علمية مستقرة الى حد ما •• تتبعها أغلب المنشآت فى الدول المتقدمة ، من أجل تنمية القوى العاملة فيها ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بتوفير طبقة المديرين الأكفاء •• « فاذا لم يتوافر للمنشأة الحصول على المديرين الأكفاء بالقدر الذى تحتاج اليه ، فان هناك افتراض قوى بأن المنشأة سيسرى فيها الفساد وتنتهى • وعلى قدر ما يعطى الرؤساء اهتمامهم لتنمية المديرين الذين تحتاج اليهم المنشأة ، فانهم بذلك يدفعون حاليا الثمن من أجل صالح المشروع ومستقبله • »

"If competent managers are not available as needed, there is a strong presumption that the firm will decay and dissolve. The attention the executive gives to the development of managers is needed a present cost of providing for the future welfare of the enterprise".

وتجمع السياسات الادارية التى تتعلق باستخدام القوى العاملة ، على ضرورة أن تتحمل الادارة العليا المسئولية الرئيسية والنهائية فى تعيين واختيار وتدريب وترقية واعتزال المديرين •• ومما لا شك فيه أنهم يستعينون فى ذلك بخبرة ادارة الأفراد أو أية ادارة أخرى يكون لها أى مصلحة فى هذا الشأن •• وهم مسئولون عن رسم البرامج التى تتعلق بتنمية طبقة المديرين بحيث تحدث الترقيات من الداخل الى الوظائف العليا التى تخلو أو تشغر سواء بالاحالة الى المعاش أو الوفاة أو لأسباب أخرى تخلو من أجلها المناصب الكبرى •• من أجل ذلك فان المشروعات أساسا تهتم عند التعيين بكشف قدرات القوى الوظيفية ، وعلى وجه الخصوص تلك التى يمكن أن تنساب فى السلك الوظيفى حتى ترقى الى أعلى المناصب فى المشروع ، لأن الموظف عند تعيينه ، لا يراعى فقط قدرته على أداء العمل الحالى المرشح له ، بل ينبغى أيضا أن يؤخذ فى الاعتبار مستقبل المشروع •

"Staffing is a function that is carried out with an eye to the future of the enterprise".

ولذلك نجد أن التنمية الادارية تهتم جيدا بتبنى نظام للتدريب الشامل المستمر الذى يمكن من تحقيق هذا الهدف ، بحيث يتم اختيار المديرين مستقبلا فى ضوء سياسة معلنة مقررة توضح عند الضرورة ما يأتى :

١ ــ ما هى الصفات التى كانت مطلوبة ؟
What qualities were required ?

٢ ــ الى أى مدى كانت كل صفة من هذه الصفات لازمة وضرورية؟
In what degree each was essential ?

٣ ــ ما هى مجموعة الصفات التى كانت مقبولة والى أى مدى ؟

What combinations of qualities were acceptable and in what degree ?

٤ ــ كيفية الكشف عن هذه الصفات فى المرشحين
How to identify these qualities in candidates

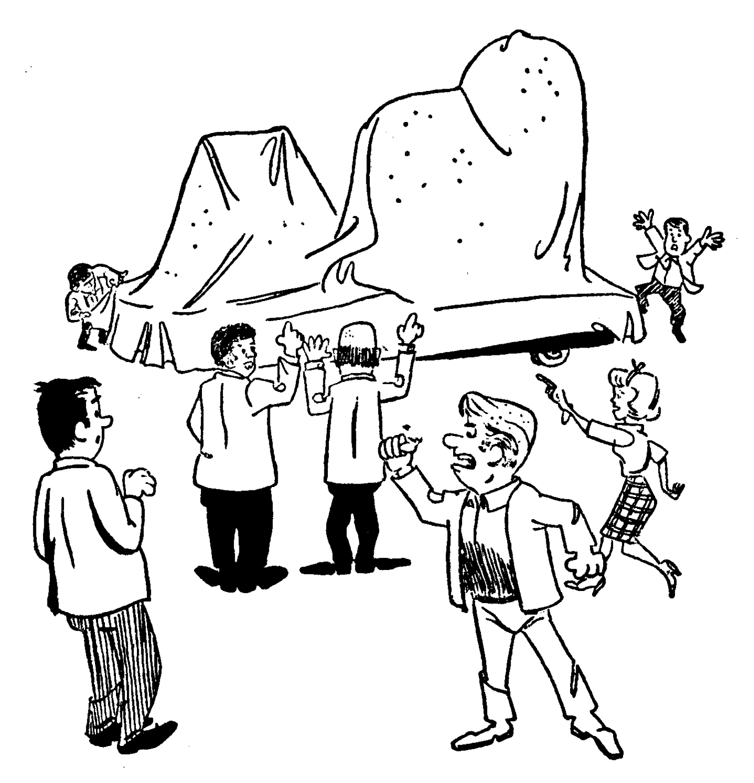
وفى الحقيقة ، فان هذا يتطلب الخبرة والدراية اللازمة فى تقييم المرشحين من أجل مناصب المديرين ، وهــذا يتطلب بالضرورة معرفة ما يأتى :

١ ــ المعرفة بالوظيفة الادارية
Knowledge of the managerial job

٢ ــ استنتاج الصفات اللازمة للقيام بمهام الادارة
Deduction of the qualifications for managership

٣ ــ التعرف على هذه الصفات فى الذين يرشحون أنفسهم لتولى وظائف المديرين
Indentification of these qualities in candidates for managerial positions

ونحن نذكر القارىء أن الســياسات الادارية السليمة .. هى تلك التى تهتم بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى حتى يصلوا الى مراكز المديرين .. ونذكر مرة ثانية بما سبق وأن أوضحناه فى الفصل الثالث من هذا الكتاب عند الحديث عن ملاءمة القوى العاملة للوظيفة .. فنذكرهم بالسياسة الادارية التى تعلنها احدى الشركات الأمريكية .. والتى تقول « انها ســياستنا أن نعطى القــوى العاملة عندنا مزاياالترقى الى المراكز التى تخلو .. أننا نعتقد أنه طالما لا يوجــد الشخص الذى يمكن تأهيله لشغل الوظيفة الشاغرة ، فانه من الظلم للقوى الوظيفية أن نستأجر شخصا من الخارج.



ان المنهج العلمى الذى تتبعـه المنشآت فى اختيار القـوى العاملة ، يسهم فى خلق الاستقرار الوظيفى ، وارتفاع الروح المعنوية .. غير انه من اكبر الأخطاء التى قد تقع فيها منشأة من المنشآت أن تغير كثيرا فى مناصبها الكبرى .. ان هذا يجعل القوى الوظيفية تخشى على نفسها من هذا التغيير وتتساءل .. ما هى نوايا الرئيس الجـديد ؟ .. هل له مجموعته الخاصة ؟ .. وما أثر هذه المجموعة الخاصة على مختلف المراكز فى المشروع ؟ .. الخ .. كل هذا يؤدى الى ضعف الروح المعنوية .. وبالتالى ضـعف الانتاجية .. والادارة الرشيدة تخطط لنفسها بحيث تضمن الاستقرار الوظيفى على كافة المستويات .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الادارة العلمية تؤكد أنه ينبغى قبل اتخاذ أى خطوة فى أى برنامج للتــدريب ، أن تتعرف على الحاجة الى التدريب عن طريق دراسة تحليل الوظائف والأعمال ، وذلك للتعرف على مطالب كل وظيفة وعمل •• ثم التعرف على ما اذا كان من الممكن الحصول على أشخاص من الخارج ، أم أن الأمر يتطلب تدريب بعض العاملين للحصول من بينهم على النوعية الجديدة ، وعلى هــذا الأساس يمكن اعداد برنامج للتدريب يفى باحتياجات المنشأة فى هذا الشأن •

كذلك فان من الخطوات الهامة مسألة انتقاء المدرسين الصالحين للقيام بمهمة التعليم والتدريب •• وفى بعض الأحيان يمكن الحصــول عليهم من بين موظفى المنشــأة ، بينما فى أحيان أخرى يلزم الاســتعانة بمدرسين من الخارج •• ويتوقف اختيار المدرسين على طريقة التدريب المراد اتباعها ، فاذا كانت تقوم على طريقة المؤتمرات حيث يشترك الجميع فى المناقشة فى حالة من الحالات أو قضية من القضايا •• وجب أن تتوفر فى المدرسين صفات خاصة أهمها القيادة •

ان برامج التدريب التى تعــد وفقا لتحليل الوظائف والأعمال ، ومواصفاتها داخل المؤســسات والمنشآت تشمل برامج اعداد الموظفين والعمال الجدد للقيام بوظائفهم ، ثم برنامج التعليم والتدريب الخاص باكساب الموظفين والعمال كفاية أعلى ومعرفة أوسع •• أما برنامج اعداد الموظفين والعمال الجدد فيهيىء الفرصة أمــام هؤلاء للحصــول على معلومات نافعة عن المنشأة وسياستها ونظمها وقوانينها ولوائحها ، بطريقة تجعلهم يشعرون بأنهم قد أصبحوا جزءا نافعا من المنشأة وعاملا مهما فى حياتها وتقدمها •• كذلك يهيىء هــذا البرنامج الفرصة لهم للاحاطة بالمطالب الخاصة بوظائفهم وأعمالهم التى ســيزاولونها ، حتى يعرفون

مستوى الأداء المفروض منهم أن يحققوه من حيث الكمية والنوع ..
أما البرنامج الخاص بزيادة كفاءة ومعرفة الموظفين والعمال فيهييء الفرصة لزيادة الانتاج وتحسينه ، ومن ثم زيادة الأجور والمكافآت التى يتقاضاها هؤلاء الموظفين والعمال ، كما يكون عاملا هاما فى الترقيــة وفى زيادة التعاون فى المنشأة وايجاد حلول عملية للكثير من المشكلات .

ولا شك أن أى برنامج للتدريب والمران لن يكون فعالا الا اذا اقتنعت الادارة ابتداء من المدير العام بفوائده وأهميته ، كما يجب أن يؤمن الموظفين والعمال بالفوائد التى ستعود عليهم من تطبيقه ، وأن تكون لديهم الرغبة الملحة فى التدريب ، كما يجب أن تتوفر فى رؤساء الأعمال أنفسهم حتى تكون فيهم فكرة قوية عن فوائد وأهمية التدريب ، وأنه من الاجراءات الأساسية التى يجب أن تتبــع وذلك قبل البــدء فى تدريب الموظفين والعمال .

ومن الحقائق المعترف بها فى دوائر الأعمال ، أن أفضل البرامج التى توضع للتدريب ، تتعرض للسقوط ، اذا لم يكن بالمنشأة سياسة ناجحة للاختيار والتعيين ، أو اذا كانت سياسة النقل والترقية لا تعترف بالجهود الدراسية والتدريبية التى بذلها الموظفون والعمال .

ويجب عند وضع برامج التدريب،تعيين وتحديد المسئولية فى تنفيذ هذه البرامج .. ولا شك أن بعض المسئولية فى التنفيذ تقع على عاتق رؤساء الأعمال فى الأقسام التى يقوم التدريب فيها ، ولكن المســؤلية الأولى يجب أن تكون فى يد ادارة المستخــدمين أو فى يد مــدير خاص للتدريب يتبع ادارة المستخدمين ، واذا لم توضع المسئولية فى يد ادارة

المستخدمين ، انعدم الاشراف والرقابة ، ومن ثم يصعب تنفيذ سياسة موحدة فى المنشآت ، وتكون النتيجة فى الغالب ، أن يهمل رؤساء الأعمال فى تنفيذ البرنامج حيث أنهم مطالبون بواجبات أخرى يعطونها دائما ، وللأسف الأسبقية •

وهكذا يتضح من العرض السابق ، أن تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها وتقسيمها ، يسهم فى تحقيق التقسيم الوظيفى والادارى الأنسب للمشروع ، هذا فضلا عن أنه يمكن لأى منشأة من المنشآت من أن تقدم باعداد برامج التدريب لتحقيق التنمية الادارية من قاعدة الهرم حتى قمة البناء على هدى تحليل الوظائف والأعمال ، على أساس أن القوى البشرية العاملة هى أهم عنصر فى تحقيق الكفاءة الانتاجية للمشروع •

سادسا ــ اعتبارات ضرورية لتحقيق التنظيم الفعال
Essentials to Effective Organization

أوضحنا عند عرضنا للعنصر الخامس اللازم توافره لتحقيق التنظيم العلمى للمشروعات ، أهمية تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها، وأن من بين ما يحققه مثل هذا التحليل اسهامه فى تحقيق التقسيم الوظيفى والادارى الأنسب للمشروع •• كما وعرفنا أن التنظيم هو الاطار العام الذى تتم من خلاله الادارة ، وهذا يعنى أن التنظيم ليس هدفا فى ذاته ، وانما هو وسيلة لتحقيق غاية ، أى أنه أداة لتحقيق هدف •• الأمر الذى يتحتم معه أن يتضمن التنظيم توضيح مختلف العلاقات ، وتحديد الأساليب التى تؤدى بها القوى العاملة فى المشروع أعمالها ، ومختلف أوجه نشاطها •• والأسلوب الأمثل لاتصالات العمل ، بحيث يتحقق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع •• كما أوضحنا

أن هناك من ينظر الى التنظيم على أساس أنه جزء من نماذج القيـادة والسلطة فى اطار المجتمع الذى يعمل فيه ، وأن هناك صلة بين المجتمع وتنظيماته ، وعلى هذا الأساس فان ما يحدث فى التنظيم الرسمى القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العاملة فيه •• الأمر الذى ينبغى أن يتنبه له المسئولون عن أى مشروع ، عن طريق أحكام التنظيم ، بحيث لا يوجد فيه أى ثغرة من الثغرات تجعل القوى العاملة فى وضع تصبح فيه غير فاهمة أو واعية أو مدركة لتحقيق أهداف المشروع ، وأنه ينبغى دائما تحقيق الترابط والتكامل بين جميع مستويات المشروع ، وكذلك جميع أوجه النشاط التى تبذل فيه ، وهذا بدوره يؤدى الى معـرفة « ما نوع السلطة التى يجب أن توزع فى الهيكل التنظيمى » ؟ وهذه المسألة تتعلق بطبيعة علاقة السلطة فى المشروع ، أى مشكلة الادارة التنفيذية والاستشارية •

What kind of authority should be allocated in the organization structure ? This question has to do with the nature of authority relationships in an enterprise — the problem of line and staff.

الهيكل التنظيمى : Organization Structure

يرى « آرثر ويمر » أن الهيـكل التنظيمى لأى مشروع غالبـا ما يستند الى العـلاقات القائمة بين السلطات ، والتـدرج فى اتخاذ القرارات ، وذلك عن طريق ادارة عليا تملك حرية واسعة broadest latitude ، وادارة وسطى ، وادارة اشرافية ذات سلطات محـدودة فى اتخاذ القرارات •• وأن القرارات التى تصدر تنساب من خلال قنوات واضحة ، أى من الرئيس الى مرؤوسه الذى يتحمل المسئولية والمساءلة عن النتائج التى يحققها ، ويرفع بشأنها تقارير الى رئيسه •

كما ويرى « ويمر » أن الهيـاكل التنظيمية ينبغى أن توضـح بالخـرائط التنظيمية Organization Charts ، التى تبـين المـراكز الوظيفية وعلاقات السلطة القائمة ، وتعكس بعض أنواع تقسيمات العمل فى المنشأة .. وأن الهياكل التنظيمية تساعد على التأكيد بأن الأجـزاء المختلفة فى المشروع لن تتخذ قرارات متعارضة ، وأن جميـع القرارات والأعمال ستـترابط مع بعضـها البعض Dovetail Together ، بحيث تستخدم جميع المصـادر بفاعلية ، ووفقا للخطط الموضـوعة ، لتحقيق النتائج المرغوبة Desired Results ، والهيكل التنظيمى يتضمن الاطار الرسمى الذى تعمل من خلاله المنشأة ، بحيث يمكن القول أن الخريطة التنظيمية ان هى الا صورة تظهر الملامح الرئيسية للهيـكل التنظيمى ، واذا ظهرت خلافات أو احتكاكات ، فان الهيكل التنظيمى السليم غالبا ما يساعد على حلها .

If conflicts arise, a sound organizational structure often helps to resolve them.

والهياكل التنظيمية الفعالة ، هى تلك التى تتصف بالمرونة ، بحيث تتمكن من التغلب على مشكلات التنظيمات غير الرسمية ، التى غالبا ما تبرز فى نطاق التنظيم الرسمى .. وقد أوضحنا من قبل أشكالا توضح البنيان الهرمى للهيكل التنظيمى ، وعرفنا منها أن قمة الهرم تتمثل فيها الادارة العليا .. ثم تليها الادارة الوسطى .. ثم الادارة الاشرافية .. ثم الادارة المباشرة .

أما « دالتون مكفرلاند » فانه يوجز تعريف الهيكل التنظيمى فيما يأتى : « نعنى بالهيكل التنظيمى النموذج أو شبكة علاقات العمل بين مختلف الوظائف وشاغليها » .

كلا التنظيمين الرسمى وغير الرسمى لهما هياكل .. أما التنظيم الرسمى فيحدده القرار التنفيذى ، بينما التنظيم غير الرسمى ينبثق من أفراد معينين داخل التنظيم ، نتيجة لتفاعلهم ومشاعرهم .

"By organization structure we mean the pattern or network of relationships between the various positions and the position-holders : Both formal and informal organizations posses structures, that of the formal being defined by executive decision and the informal developing out of the interactions and sentiments of the particular individuals comprising the organization".

طبيعة الهيكل التنظيمى :

The Nature of Organization Structure

يرى « دالتون مكفرلاند » أن الهياكل التنظيمية تختلف من شركة لأخرى اختلافا كبيرا ، غير أنه يوجد بينها تشابه كبير ملحوظ فى جوانب أساسية ، وهـذه الجوانب يمكن تعميمها ، بحيث يمكن القـول أن « الهـرم التنظيمى The Organizational Pyramid » ، يتصاعد من القاعدة العريضة والتى تمثل مجموع العمال ، ثم الادارة الاشرافية ، ثم الادارة الوسطى ، ثم الادارة العليا .

والهيـاكل التنظيمية توضـح « كلا البعـدين الأفقى والرأسى Both the horizontal and vertical dimensions ، والبعد الرأسى يوضح المستويات الادارية التى يتضمنها الهيكل التنظيمى ، وعلى قمة هذه المستويات « الادارة العليا » ، التى ينبغى أن يكون لديها الاحاطة الشاملة بجميع العمليات التى تتعلق بادارة المشروع ، ثم يتجه المشروع نحو تفويض السلطة وتوزيع الاختصاصات بمزيد من التفصيلات كلما تدلينا فى المستويات الادارية ، التى يتوقف عددها على السياسة الادارية

للمشروع ، والتى ينبغى أن تراعى تحقيق التوازن ، بحيث لا تتعـدد المسـتويات الادارية الا بالقدر الذى تراه لازما وضروريا لتحقيـق الأهداف ، ومما لا شك فيه أن تصميم الهيكل التنظيمى أساسا ، ينبغى أن يتوافر فيه عنصر المرونة ، بحيث يمكن عند الاقتضاء ، تحقيق هـذا التوازن ، خاصة وأن المشروع ينشأ لكى يستمر وينمو ، وهذا من شأنه أن يفرض على الادارة أن تراقب النشاط وفقا للاصول العلمية ، وأن تحقق علاقات متوازنة بين المستويات الادارية ، والمراكز التى تتواجد فى البعد الأفقى •• وكما أوضحنا تتطلب الأصول العلمية ضرورة تحليل الوظائف والأعمال للقيـام بمقتضيات التقسيم الادارى الى وحـدات رئيسية وفرعية ، الى غير ذلك من أنواع التقسيمات •

وهناك ملاحظة نحب أن نوجه اليها الأنظار ، وهى أن المصطلحات الادارية داخل الهياكل التنظيمية تختلف من مشروع لآخر ، فمثـلا فى المنشآت الصناعية تستخدم مصطلحات ادارية مثل المراقب ، والادارة العليا ، وغير ذلك من الألقاب التى تختلف اختلافا ملحوظا من مشروع لآخر •• ومصطلح « مجموع الادارة يعنى جميع المستويات الادارية فوق العمال » •

"Practice in industry concerning the use of such managerial terms as superintendent top management, and other titles, varies considerably from one company to another. The management group term includes all levels above that of the workers".

ويرى « مكفرلاند » مثلا أن مستويات الهيكل التنظيمى تتمثـل فيما يلى :

الادارة العليا Top Management	الادارة الوسطى Middle Management	الادارة الاشرافية Supervisory Management	القاعدة العريضة من العمال
تتمثل فى : ١ ـ القيادات التنفيذية Chief Executives ٢ ـ كبار المعاونين التنفيذيين Senior Executives	تتمثل فى : ١ ـ رؤساء الادارة أو الأقسام Department or Division Heads ٢ ـ المراقبون Superintendents	تتمثل فى : ١ ـ المقدمين العامين General Foremen ٢ ـ مشرف الخط الأول (مقدمين) First-line Supervieors (Foremen)	

الهيكل التنظيمى فى بعض الشركات الأمريكية :

أوضحنا فيما سبق أنه رغما عن اختلاف المسميات فيما يتعلق بالمصطلحات الادارية المستخدمة ، الا أن هناك اتفاق على التشابه فى الأساسيات التى تتعلق بالتدرج فى المستويات ، وقد رأينا أنه قد يكون من المفيد أيضا أن نعرض فيما يلى للنتيجة التى توصل اليها « بروفسور هلدن وزملاؤه »(١٣٨) فى هذا الخصوص .. فقد أجروا بحوثا على مجموعة من الشركات المساهمة الصناعية ، عددها ٣١ شركة .. ونشروا نتيجة هذه البحوث فى عام ١٩٥١ ، وكان مجموع أصول هذه الشركات يتراوح بين ١٠٠ (مائة) مليون دولار ، وهو مجموع أصول أصغر الشركات ، ٩٠٠ (تسعمائة) مليون دولار ، وهو مجموع أصول أكبر الشركات .. وكان مجموع أصول هذه الشركات جميعا يقرب من ثمانية بلايين من الدولارات ، أى بمتوسط يقرب من ٢٦٠ (مائتين وستين) مليونا من الدولارات لكل شركة .. وكان عدد عمال هذه الشركات يقرب من ٨٥٠,٠٠٠ عامل ، ويتراوح عدد عمال كل شركة بين ٥٠,٠٠٠ ، ٨١,٥٠٠ عاملا ، ويبلغ متوسط عدد العمال ٢٧٠٠٠ عامل تقريبا .

وقد تبين من البحث الذى أجروه فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى ، أن الادارة العليا فى هذه الشركات تنقسم الى ثلاثة مراحل رئيسية :
Three Basic Zones or levels of Top Management

المرحلة الأولى : ادارة الأمناء **Trusteeship Function** وهذه مهمتها رعاية مصالح المساهمين ، ووضع السياسات العامة للشركة ، وينبثق منها الرئيس President الذى يسهم ايجابيا فى الاشراف على وضع السياسات موضع التنفيذ .

المرحلة الثانية : الادارة العـامة **General — Management or Administrative Function** وهذه تقوم بمهام التخطيط والتنسيق والرقابة على المنشأة بوجه عام ، كما تقوم بتحديد الأهداف .

المرحلة الثالثة : ادارة الأقسام **Divisional or Departmental Management Function** وهذه تعتبر مسئولة أمام الادارة العامة عن القيادة الناجحة للأقسام والوحدات التابعة .

كما تبين أيضا من هذه الدارسة أن بعض الشركات تضيف الى هذه المراحل الادارية الثلاث .. المرحلتين الأخريين فى الهيكل التنظيمى .. وهما :

الادارة الفرعية للاقسام Sub-Divisional Management

وتعتبر مسئولة أمام ادارة الأقسام عما تقوم به من أعمال

الادارة الميدانية : **Field Management**

وتختص بدراسة التوزيع وما يتطلبه من خدمات ..

وفى اطار هذه المستويات تقوم الشركات بعمل التقسيمات اللازمة بأبعادها الرأسية والأفقية التى تحقق التوازن داخل الهيكل التنظيمى للمشروع .

وجهة نظر انتقادية للهيكل التنظيمى
Critiques of Organization Structure

أوضحنا فى مناسبات عديدة ، أن الفكر الادارى يتابع دراساته من أجل تحقيق الكفاءة الانتاجية للانسان ، وبالتالى المشروعات .. ومن أجل ذلك نشأت مدارس فكرية أوضحناها ، ولعل أهم مميزات هـذه

المدارس استنادها الى الأسلوب العلمى لتأكيد النتائج التى توصلت اليها .. ومن منطق متابعة التفكير العلمى فى كل ما يجـد من بحوث ودراسات تتعلق بالادارة ، وجدنا من يتصدى بالانتقاد لفكرة تصميم هيكل تنظيم رسمى للمشروعات .. ويطلق علماء التنظيم والادارة على هؤلاء المنقـدين « الزملاء أصـحاب مدرسـة المراجعة الفـكرية » Scholars of the reviosionist school of thought وذلك لأن كثيرا من علماء التنظيم والادارة ، يرون بأننا بدأنا ننشر المفاهيم السليمة لتصميم هيكل تنظيمى للمشروعات ، وأن المشروعات بدأت تتفهم الهيكل التنظيمى ، وأثره بالنسبة للمديرين والعمال .. وكذلك تأثيره على حجم وكمية العمـل فى المشروع amount and quality of work done in a business ، بحيث لا مجال الآن للخوض فى دراسة انتقادية تتعلق بهذا الموضوع .

وعلى رأس المنتقدين للهيكل التنظيمى الرسمى « كريس آرجريس Chris Argyris الذى كتب دراسـة انتقادية[١٢٩] حادة serious criticism عن أثر الهيكل التنظيمى على شخصية الانسان .. ومن رأيه أن نظام السلطة فى المنظمة يخلق « شعورا اتكاليا feelings of dependency بمعنى أن المرؤوسين يتكلون على رؤسائهم .. الأمر الذى ينجم عنه أشخاصا غير نافعين unhealthy personalities :

كما وأن « وليم هـ . هويت[١٣٠] "William H. Whyte" قدم فروضا مماثلة مستندا فى آرائه على أسس فلسفية حيث يقول : « ان المنظمات تشكل الأشخاص عن طريق خنق المبادأة والابتكار فيهم ، لتصنع منهم « رجال منظمات »

Organizations warp personalities by stifling initiative and creating "organization men".

ولعل هذه النظرة الانتقادية يعوزها حجج أكثر اقناعا ، لأننا نعرف جميعا أن الادارة تهتم بالانسان ، اذ أن مهمة الادارة هى انجاز الأعمال عن طريق الآخرين •• أى عن طريق الانسان •• فالادارة اذن عملية انسانية ، فهى تهتم بدراسة ديناميكية النشاط الانسانى من جهة ، ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط الى غير ذلك من عوامل أخرى •• أى أنها تدرس مسلك الفرد ، وتتفهم شخصيته ، والجوانب الادارية فيه •• وتستهدف من وراء ذلك معرفة تصرفاته ، وذلك للاهتداء الى أساليب يمكن عن طريقها زيادة التجانس بين الأفراد وتطبيق العلوم الحديثة التى تسهم فى تحقيق هذا التجانس تطبيقا علميا •• أى أن الادارة تدرس الانسان ككائن حى يتفاعل مع الظروف البيئية المحيطية به ، ومن أجل ذلك أيضا بحثت الادارة فى ايجاد لغة الاتصال المناسبة •• اذ المعروف أنه وفقا للتطور الحضارى الذى نعيش فيه أن لغة الاتصال هذه لها جوانب ثقافية واقتصادية وسياسية وادارية •• الخ •• ولغة الاتصال هذه تعتبر من أهم الأسس التى تقوم عليها الادارة ، وقد أنشئت « للاتصال الجيد » كراسى استاذية فى جامعات العالم ، بحيث لا يشك أحد الآن فى انسانية العملية الادارية •• وهناك فارق بين الجهود التى تبذل عند وضع تصميم لهيكل تنظيمى لمشروع قبل انشائه ، أو مراجعة هذا الهيكل بالنسبة للمشروع المستمر « فلا ينشأ بالطبع فى المنشأة المستمرة مشكلة •• هل يبدأ أحدهم ببناء التنظيم من أعلى الى أسفل •• أم من أسفل الى أعلى •• فالعملية التنظيمية عملية مستمرة ، وشيئا طبيعيا أن يكون هناك اتجاه نحو المراجعة المستمرة للمهام فى كل مجموعة ، وأن يمتد هذه الاهتمام بحيث يشمل جميع المستويات حتى يمكن أن تواكب المنشأة التطورات المرشدة فيما يتعلق بالجماعة وتوزيع المهام على أفرادها » •

وفيما يلى النص :

"Of course, in a going cocern the problem of whether one builds from the top down or the bottom up does not arise. The organization process is continuous, and the normal expectancy is that the tasks themselves and their grouping will be simultaneously under consideration at all levels in order to bring the enterprise into tune with tested quides of association and assignment".

ولعل من الأفكار المنطقية التى يمكن أن نرد بها على هذا الرأى ، أنه حيث يوجد خط سلطة تنفيــذى ، فان هذا يعنى وجــود رئيــس ومرؤوس يرتبطان ببعض بخط من السلطة يمتد من الأول الى الثانى .. وكما يوضح « ج. د. مونى » فى كتابه « مبادىء التنظيم » أن هذه السلطة التسلسلية موجودة فى كل منظمة على شكل مدرج ، وقد سمى هذا الترتيب التسلسلى « بالمبدأ المتدرج فى التنظيم

"The scalar principle in organization

وقد توجد أنواع متعددة من العلاقات ، كالعلاقات التنفيذية أو الاستشارية .. الا أن الهيكل التنظيمى خط واحد ، ولا يمكن أن يكون غير ذلك .

The structure of organization is single track only, and can never be anything else.

ولعل من الأسباب الرئيســية للانتقادات التى وجهها البعض كما ذكرنا الى الهيكل التنظيمى .. مرجعه الى أن فكرة الهيكل التنظيمى ، ونطاق الادارة ، انبثقت مع مدرسة الادارة العلمية ، الأمر الذى دفــع المنتقدين الى وصفها بأنها أفكار تقليدية ، غير أننا ينبغى أن نؤكد فضل المدرسة العلمية التى حمل لواءها « تايلور وفايول والتون مايو » وأن

كثيرا من أصولها ومبادئها وقواعدها مازالت تطبق فى مختلف المشروعات حتى اليوم .

الادارة العليا : Top Management

مجلس الادارة :

أوضحنا فى مطلع هذا البحث مفهوم الادارة العليا ، وأوردنا بعض البحوث التى أجريت عن الادارة العليا فى الشركات الأمريكية .. وكيف أنهم فى أمريكا يعتبرون مجلس الادارة هو قمة الادارة العليا هناك .. وذلك نظرا لدوره التخطيطى ، وأيضـا لأن رئيس المجلس هو رئيس السلطة التنفيذية ، بل أكثر من ذلك ، هناك شركات تستعين بأعضـاء مجلس الادارة كرؤساء لمجالات معينة من النشاط .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أنه تبين فى الولايات المتحدة الأمريكية ، شأنها فى ذلك شأن كثير من بلدان العالم ، أنه نادرا ما يهتم حملة الأسهم ولو مرة واحـدة فى العام ، بحضـور اجتماعات الجمعية العمومية التى تملك السلطة العليا فى الشركة .. والذى ينبغى على حملة الأسهم كمالكين للشركة أن يحضروا جمعياتها العمومية لمناقشـة أعمالها ، حفاظا على حقوقهم ، وتوجيها للشركة لكى تسير فى الطـريق الذى يحفظ كيانها ، ويرفع من شأنها ، هذا فضلا عن حق حملة الأسهم فى اختيار أعضاء مجلس الادارة ، وعلى قدر حسن فطنة هؤلاء ورويتهم يكون الاطمئنان عندما يمارسون وظائفهم فى وضع السياسات البعيدة المدى ، والقريبة المدى .. وعلى وجه العموم فى مراقبة نشاط الشركة ، وتسيير دفة أعمالها .

ولعل من الأهمية بمكان أيضا أن نوضح حملة الأسهم كمالكين

للشركة ، لا يمكنهم بأى حال من الأحوال مجتمعين أن يديروا الشركة بأشخاصهم ، ومن أجل ذلك فان عليهم أن يختاروا من بينهم الأشخاص الذين يثقون فيهم ، وتتوافر فيهم الصفات التى تمكنهم من تحمل تبعات هـذه المرحلة بما يضمن أفضـل النتائج لصـالح الأغلبية العظمى من المساهمين •• هذا العدد الذى يقع عليه اختيار الأعضاء •• هم أعضاء مجلس الادارة ، ومن هذا المنطق فان مهمتهم الأولى هى ترجيح وجهة نظر حملة الأسهم •• ولمجلس الادارة بوصفه الرأس المدبر للشركة ، حق ممارسة سلطات الشركة فى اطار الحدود التى قد توجد فى النظام الداخلى •

"The board of directors, as the managing head of the corporation, has the authority to exercise the powers of the corporation, subject to any limitations that may be found in the bylaws".

Functions of the Board of Directors : وظائف مجلس الادارة

سبق أن أوضحنا أن المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الادارة ، هى ادارة المنشأة لصالح أولئك الذين يمتلكونها ، أى لصالح حملة الأسهم •• فالى أى حد يتدخل أعضـاء مجلس ادارة الشركة لتحقيق هـذه الأهداف ؟•• خاصة وأن هناك من يعتقد أن مجلس الادارة ان هو الا خدعة قانونية legal sham ... وأن مجالس الادارة لا تقوم بدورها فى ادارة الشركات ، وأن الفصل بين الملكية والادارة ، أدى الى أن تهتم الشركات بالتنمية الادارية ، وأن تجعل المجموعات الادارية الداخلية قوية جـدا Inside managerial group all-powerful •

وفى ايجاز يمكن أن نلخص ما تقوم به مجالس الادارة فى معظم الشركات بما يلى :

١ — لعل من أهم المهام التى يقوم بها مجلس الادارة ، بالاضافة الى مسئولياته تجاه حاملى الأسهم ، أن يستشعر مسئولياته أيضا قبل القوى العــاملة التى تعتبر جهــودها ضرورية لنجاح المشروع ، وكذا المستهلكين الذين يعتبر رضاؤهم عن منتجات المشروع أو خدماته عاملا أساسيا فى بقائه وازدهاره .

٢ — من المهام الأساسية التى يقوم بها مجلس الادارة ، تحــديد الأهداف العامة ، وفى هذا المقام لا يكتفى مثلا بالقول : « ان الهدف هو الربح » .. ذلك أن الربح يعتبر هدفا أساسيا فى جميع المشروعات التجارية ، انما ينبغى تحليل الأهداف العامة الى أهداف فرعية ، ووضع السياسات العامة التى يمكن بواسطتها تحقيق هذه الأهداف .

٣ — من الأعمال الهــامة أيضا اختيــار رئيس مجلس الادارة ، ويعتبر هذا العمل مهما فى الشركات المساهمة .. نظــرا لأن شخصية رئيس مجلس الادارة غالبا ما تكون ذات تأثير طويل المدى على نشاط الشركة . بل ان البعض يرى أن هذه الشركات اذا وقع اختيارها على رئيس جديد ، فانما يعنى هذا اعادة النظر فى سياسة الشركة .. كما وأن الشركات الأمريكية تعطى لرئيس مجلس الادارة الحق فى أن يعين كبار الموظفين ، وترى أن هذا ضروريا ، حيث أنه الشخص الذى يقــع على عاتقه أعباء الاشراف على الادارة التنفيذية ، وهو فى نفس الوقت مسئول أمام مجلس الادارة .. فاذا لم يتمكن من اختيار معاونيه ، فلا ينبغى نتيجة لذلك اعتبــاره مسئولا عن الادارة الناجحة لمجمــوع الشركة .

"If the president cannot select his lieutenants, he can hardly be held responsible for the successful operation of the corporation as a whole".

٤ ــ يقوم المجلس بمهمة مراجعة النتائج Checking on results وهذه المهمة تنبثق من مسئولياته فى وضع السياسات ، ومن أنه مسئول أمام المساهمين عن ادارته الناجحة للشركة بما يضمن مصالح المساهمين وعلى هذا الأساس ، فينبغى على المجلس أن يراجع نتائج سياساته أولا بأول ، ويتطلب هذا دراسة القوائم المالية review of financial statements ، والحصول على شهادة من أحد المراجعين المعتمــدين المستقلين •• وهذه الشهادة ينبغى أن تتضمن دراسة دقيقة عن مستقبل السيولة النقــدية ، ومصاريف المتــاجرة ، والايرادات ، والمصــاريف الرأسمالية •• الخ •• وينبغى دائما أن يقوم المجلس بتدقيقه فى النتائج أثناء حدوثها ــ بل ان الأفضل أن يقوم بهذا التدقيق قبل وقوعها •

"The board must check on results while they are occuring and, ideally. before they occur.

٥ ــ يقوم المجلس بالاعتماد النهائى للميزانيات Final approval of budgets سواء أكانت تلك الميزانيات تتعلق بالنقدية،أو الايرادات، أو المصروفات ، أو المصروفات الرأســمالية ، أو تتعلق بمجمــوعة من الموظفين •• فجميع هذه الميزانيات تعتبر أدوات للتخطيط planning instruments ، حيث أن نتــائجها تترجم الى الأرقام المتوقعــة فى المستقبل ، وعلى هذا الأساس تعتبر أساسا لقياس درجة كفاءة الأعمال •

٦ ــ من المهام التى ينبغى على مجلس الادارة أداءها ، وغالبــا ما يغض النظر عنها ، هو العمل على تأمين استقرار تجارى طويل المدى Securing long-range business stability ، خاصــة وأن المشروعات تعيش فى ظل ظــروف محيطة متغيرة ، من الناحيــة المادية والاجتماعية والسياسية •• ولذلك نجد أن «تشستر بارنارد» يقول فى

كتابه فى وظائف المديرين : « على الرغم من أن التنظيم الرسمى للمشروع قائم ومنتشر فى كل الأجزاء Omnipresent ولا يمكن التهرب منه ، الا أن هناك حقيقة .. وهى أن التعاون الناجح عن طريق التنظيم الرسمى شيء غير عادى .. وليس شيئا طبيعيا .

"It is a fact that successful cooperation in or by formal organizations is the abnormal, not the normal condition".

والسبب فى ذلك أن البيئة التى تعيش فيها المشروعات بيئة متغيرة ، وفيما يتعلق بالجانب التجارى منها ، فان التغيرات التكنولوجية ، وفى التسويق ، وفى أذواق المستهلكين ، وفى الأحوال السياسية والاقتصادية .. ونمو منشآت للأعمال جديدة .. كما هو الحال فى منشآت الخصم discount house .. الخ .. كل هـذا ينبغى أن يتنبه اليه أعضاء المجلس بصفة عامة ، ورئيس المجلس بصفة خاصة باعتباره رئيسا للهيئة الادارية للمنشأة .. ويقول : هـ . مورر H. Maurer « يقع على عاتق مجلس الادارة ، والادارة معا مهمة تجنب وقوع المنشأة فى أى ضيق .. ومهمة الحفاظ عليها .. والابقاء على شخصيتها .. وضمان استمرارها »

'Board and management alike are in the business of avoiding calamity, of preserving the company, maintaining its personality, ensuring its continuity".

أى بتعبير آخر .. ان المنشأة قد نشأت لتعيش دوما .. وعلى هذا فانه من واجب مجلس الادارة أن يقبل مسئولية استمرار حياتها .

"In other words, as the corporation form is designed to furnish immorality, so it is the duty of the board of directors to accept responsibility for survival".

٧ ــ من المواضيع الهامة التى تقع على عاتق أعضاء مجلس الادارة،

اتخاذ قرار فيما يتعلق بتوزيع الأرباح •• أرباح على المساهمين،بصفتهم مستثمرين ، والذين غالبا ما يحكمون على جهود أعضاء مجلس الادارة بالنتائج التى تعود على المساهمين ، حيث أن هذه النتائج تعتبر حصيلة الجهود التى بذلها أعضاء مجلس الادارة ، وفى مقدمة هذه النتـــائج « الأرباح » •• وكذلك هناك شركات تأخذ بمفهوم مشـــاركة العمال والموظفين فى الأرباح حفزا لهم على الشعور بمسئولية المالك صـــاحب الشيء ، وبالتالى زيادة كفاءتهم الانتاجية •• وهؤلاء أيضا يتطلعون الى الأرباح •• هذا بالاضافة الى أن السياسات المالية التى تتبعها المنشأة قد تلجأ الى الاقتراض للقيام بمقتضيات التوسع ، وسياسات الاقتراض هذه تقابلها التزامات مالية واجبة السداد •• فاذا كان الأمر كذلك ، فما الذى يفعله مجلس الادارة ؟•• هل يوزع الأرباح ؟•• قد يتخذ قرارا بالتوزيع ، وحينئذ فانه يكون بذلك قد أخذ بالسياسة القائلة فيما يتعلق بالمستثمرين « ان المكاسب الفورية فى اليد ، خير من المكاسب التى تتحقق منها فى المستقبل نتيجة بقائها واستثمارها فى نشاط المشروع » •

"Immediate earnings in hand than invest in future earnings of the business".

وقد يتخذ قرارا ببقاء الأموال •• وسداد الالتزامات •• وحينئذ يكون قد مارس وظيفته فى الوصاية على مصالح المستثمرين والمشروع ككل••على أى حال ان مثل هذا القرار يرتبط بالتخطيط المالى للمشروع financial planning ، والقانون يتطلب دائما من أعضـــاء مجلس الادارة أن يتصرفوا فى أمور الشركة بعناية معقولة ، تماما كما يتصرف الرجل العاقل فى شئونه الخاصة •

"The law requires them to act with the same reasonable care that a prudent man would exhibit in handling his own property".

٨ ــ تبين من عديد من الدراسات التى أجريت والتى تتعلق بأعضاء مجلس الادارة ووظائفهم ، أن واحدا من أهم هذه الوظائف ، هو توجيه الأسئلة التى تدل على الفطنة وحسن التمييز •

"It has been found that one of the significant functions of a director is to ask discerning questions".

ولعل من أهم الجوانب التى تستخدم فيها هذه الأسئلة ، ممارسة مجلس الادارة لمهمة من أهم الأعمال التى يقوم بها •• وهى اتخاذ القرارات فى الأمور التى يصعب فيها تفويض السلطة الى الآخرين •• فينبغى على جميع أعضاء مجلس الادارة أن يسهموا بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة •

وينبغى أن يكون واضحا ومفهوما أن اتخاذ القرار لا يعتمد فقط على أعضاء مجلس الادارة الذين يلمون الماما كاملا بمختلف أوجه النشاط فى المشروع ، انما الأعضاء الآخرين أيضا عليهم أن يشتركوا فى تبعة اتخاذ القرار ، خاصة وأن هؤلاء الآخرين غالبا ما يتميزون بالخبرة فى معالجة المواقف ، وأن لديهم ادراك حسى بمشكلات المشروع intuitive feeling about business problems •• ويدخل فى مفهوم الادراك كما نعلم الخبرة بالمواقف الادارية ، وربط الشخص لبعض جوانب خبراته بمحيط البيئة التى يعمل فيها ، سواء أكانت هذه البيئة داخلية أو خارجية •• وتفاعله مع هذه البيئات ، وعن طريق هذا التفاعل يكتسب احساسا خاصا ومهارات خاصة تتيح له السبيل للمشاركة والاسهام فى اتخاذ قرارات يؤخذ فى الاعتبار عند اصدارها حصيلة هذا الادراك الحسى للمواقف •



على جميع أعضاء مجلس الادارة ان يسهموا بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة .. ان هذا يتطلب منهم أن يقوموا بالدراسات قبل موعد انعقاد الجلسات ، وعليهم أن يتعرفوا على جميع جوانب المشكلة موضوع القرار،والوسائل الموضوعة لحلها،وتحليلها وتقييمها .. « لاتخاذ القرار الأفضل من بين البدائل المعروضة »

واتخاذ القرارات كما نعلم يتطلب ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التى من أجلها يتخذ القرار ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها .. ثم وضع بدائل حتى يمكن اختيار أفضلها فى اطار الجهد الذى يبذل من أجل دقة وحياد البيانات التى تجمع ، وذلك حتى لا يصدر القرار مشوبا بأى نوع من أنواع الانحياز .. ومن هنا تأتى أهمية الأسئلة الاستفسارية التى تتميز بالفطنة وحسن التمييز من قبل أعضاء مجلس الادارة ، لأولئك الذين يتقدمون بالدراسات التى على ضوئها تتخذ القرارات ، وغالبا ما يكونوا الرؤساء التنفيذيين .. فان هؤلاء اذا عرفوا « أن أعضاء المجلس يشتهرون بالمشاركة الفعلية فى اتخاذ القرارات .. وأن كل فرد منهم يقوم بدوره فى الاسهام فى صنع القرار ، وأن من بين هذه الجهود التى تسهم فى ذلك دراساتهم الخاصة القائمة على الادراك الحسى للمشروع — وبالتالى المناقشة أثناء الجلسات عن طريق توجيه الأسئلة التى تتميز بالفطنة وحسن التمييز .. كل هذا يجعل الرؤساء يدخلون فى الاعتبار ما قد يتوقعونه من الأسئلة التى ستوجه اليهم من أعضاء مجلس الادارة ، ويقومون باعداد اجابات موجزة لكى يتمكنوا من الدفاع عن وجهة نظرهم .. وبذلك يسهم الجميع فى جعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة .

وينبغى أن يفهم جميع أعضاء مجلس الادارة أن عملية اتخاذ القرار ليست مسألة شخصية .. كما أن فاعلية القرار وكفاءته ليست محصلة لنوعية القرار الذى يتخذه شخص معين ، انما عملية اتخاذ القرار تعتبر أمرا تنظيميا .. والمعيار الذى يمكن على أساسه تقييم منظمة ما ، هو نوعية القرارات التى تتخذها هذه المنظمة ، بالاضافة الى الكفاءة التى توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ .

تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الادارة :

لعل من الجوانب المهمة فيما يتعلق بزيادة فاعلية مجلس الادارة فى القيام بواجباته ، ما تلجأ اليه بعض الامم من الأخذ بالأساليب الادارية التى ترى ضرورة تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الادارة ، آملة من وراء ذلك الى تحقيق الكفاية الانتاجية ، وذلك عن طريق تنمية وتطوير احساس العاملين بالمشاركة الواضحة المنظمة فى الهيئة الادارية العليا التى يقع على عاتقها تحديد الأهداف ورسم السياسات وقيادة المنشأة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية .

وقد أخذت مصر بهذا المفهوم ، فأصدرت فى يوليو عام ١٩٦١ القانون رقم ١١٤ ، والقانون رقم ١٣٧ ، اللذان نصا على ألا يزيد عدد أعضاء مجلس ادارة الشركة أو المؤسسة على سبعة ، على أن يكون من بين أعضاء مجلس الادارة عضوان أحدهما عن الموظفين ، والآخر عن العمال ، وذلك عن طريق الانتخاب ، ثم صدرت القوانين رقم ١٤١ ، ١٤٢ لسنة ١٩٦٣ وغيرها لزيادة فاعلية مشاركة العمال فى الادارة بزيادة نسبتهم فى مجلس الادارة ، واحاطتهم بالضمانات التى تكفل لهم أداء مسئولياتهم فى حرية تامة ، فزيد عدد أعضاء مجلس ادارة الشركة الى تسعة أعضاء ، على أن يكون من بين هؤلاء التسعة — أربعة أعضاء عن العاملين فيها دون تفرقة بين عامل وموظف ، ورفع مدة العضوية من سنة الى سنتين ، وامتد سريان القانون الى العضوية بمجالس ادارات الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، بعد أن كان قاصرا على الشركات .. كما نص على وجوب اجتماع مجلس الادارة مرة على الأقل كل شهر بعد أن كانت مرة كل ثلاثة أشهر .. كما جعل التحقيق مع العاملين المنتخبين فى مجالس الادارة من اختصاص النيابة الادارية ، وقصر حق وقفهم

وتوقيع عقوبة الفصل عليهم على المحكمة التأديبية وحدها ، وذلك حماية للعاملين المنتخبين فى مجالس الادارة مما قد يتعرضون له من ضغط أو اكراه أو أى نوع من أنواع المؤثرات أثناء قيامهم بأعمالهم .. وزيادة فى تحقيق مفهوم المشاركة فى الادارة ، نص على تأليف لجنة أو أكثر لشئون الأفراد فى الشركة تشكل بقرار من مجلس الادارة ، من ثلاثة أعضاء ، من بينهم واحدا أو أكثر من أعضاء مجلس الادارة المنتخبين ، وفى ذلك ضمان لاشراف القوى العاملة المنتخبة على شئون الأفراد وهى من الأمور الهامة التى تعنى بها القوى العاملة بصفة خاصة .. كما صدرت القوانين التى تحدد وتنظم مشاركة العمال فى فائض الانتاج ، وذلك حتى يتحقق مفهوم الولاء والانتماء للمشروع الذى يبذل فيه العامل أقصى جهده ، ويشارك فى ثمرة النجاح الذى أسهم فى تحقيقه .

ومما لا شك فيه أن تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الادارة ، واشتراكهم فى الأرباح له نتائج ايجابية ، نلخصها فيما يلى :

١ ـ اشتراك القوى العاملة فى رسم السياسات التى يسير على هديها المشروع ، يعنى اسهامهم فى وضع أساس البناء النظامى له ، وهذه لابد من معرفتها لتسهيل مهمة القوى العاملة ، فاذا لم تعرف بوضوح تعذر وضع التنظيم السليم وتحديد المسئوليات والعلاقات وضمان سير العمل بين المنفذين بدرجة عالية من الكفاية والتناسق . هذا الى أن معرفة هذه السياسات تساعد على رفع الروح المعنوية ، اذ من المعروف انه اذا سار الأسلوب الادارى على أساس اصدار التعليمات ، وأن على العمال « أن يصدعوا بما يؤمروا !.. » اذا حدث هذا ، فمما لا شك فيه أن النتيجة المترتبة على ذلك ،

ضعف الروح المعنوية بين القوى العاملة : وضعف الروح المعنوية يترتب عليها ضعف الانتاج ، هـــذا فضلا عن ان الجهل يولد الشك وعدم التعاون وضعف الدافع على العمل ، أما مشـــاركة العمال فى رسم السياسات فانها تخلق بينهم الثقة فى سلامة الادارة

٢ ــ من بين الجوانب الهـــامة التى تهتم بهـــا المنشآت ، تدفق العمل وفقا للخطط المرسومة ، وأن تنساب السلطة الرسمية فى خطوطها الطبيعية وبحيث تتمكن من تنسيق وضـــبط وتوجيه أفراد القـــوى العاملة ، وأن يعرف الجميع أن المنشـــآت تســـعى جاهدة لاشباع الاحتياجات المشروعة للأفراد بالقدر الذى تتسع له مواردها وامكانياتها ونموها وازدهارها، وان تحقيق هذا يتطلب المراقبة المستمرة ، وتحقيق ولاء القوى العاملة الى أعمالهم فى المنشأة ، بحيث يتحقق الامتزاج بين المنشأة والعاملين فيها .. والأخذ بمفهوم تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الادارة ، يحقق الفهم الكامل للقرارات التى تتخـــذ ، وبذلك يسهل على ممثلى العمال والموظفين أن يقنعوا القوى العاملة بما يصـــــدره مجلس الادارة من قرارات ، وبالتالى قبول القوى العاملة النتائج النهائية المترتبة على هذه القرارات .

٣ ــ شعور القوى العاملة بمسئولية المالك صاحب الشىء ، ومن شأن هذا أن يخلق فيهم قوة دافعـــة للسير قدما بالمشروع نحو النمو ، اذ أنهم يستشعرون حقا وصدقا أن تقدم المشروع يعتبر تقـــدما لهم ، وتحسينا لشئونهم الاقتصادية والاجتماعية .. هذا فضلا عن شعور القوى العاملة بأنها سيدة نفسها ، بدلا مما يشعر به العامل فى المنشآت الأخرى التى لا تأخذ بهذا المفهوم ، حيث ينتابها شعور بالقلق ، وان عليها أن تبحث دائما عن سيد ليستأجرها ويتحكم

فى رزقها ، وغالبا ما يستحل لنفســه فائض قيمة عملها ورزقها .

٤ ـ لعل من أهم الجوانب التى يستهدفها الأخذ بمفهوم تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الادارة ، هو الفهم الكامل لطبيعة الادارة ، ودورها الخلاق فى تنمية المشروعات ، وأنه بدون الادارة السليمة ، فان ((عناصر الانتاج)) تبقى كما هى ، ويتعذر تحويلها الىانتاج..وفى جميع المجتمعات ينبغى أنيكونواضحا ومفهوما انه على قدر كفاية الادارة ونجاحها فى القيام باعباء الوظائف المختلفة الملقاة علىعاتقها يقدر للمشروع البقاء .. وفوق هذا نجاحه واستمرار تقدمه ونموه .. وان تمثيل العمال يعمل على ((تحقيق وحـدة وتضامن الهيئة الادارية العليا)) باجـل معانيها .. وبدلا من المصــطلحات الشــائعة التى تدور عن ((مسئوليات راس المال)) .. ((وحقوق راس المال)) .. أو ((حقوق القوى العاملة)) .. بدلا من ذلك .. يذوب الجميع فى وحدة واحدة بحيث ينبغى ان يصبح هناك شعار واحد للجميع وهو ((مسئوليات الادارة)) .. باعتبار أن الجميع وفقا لنظرية التمثيل يشاركون فيها .. ومسئوليات الادارة هذه تعبر عن الاعتقاد بان التغيرات الاقتصادية يمكن ان تحدث عن طريق تحسين كفاءة الانسان وتحقيق العدالة الاجتماعية .. ولتحسين كفاءة الانسان ينبغى العمــل دائما على تحسين اداء الأعمال وانماطها المختلفة .. وهــذا يتطلب تبسيط اداء العمل work simplification وهذا يتطلب بدوره تحليل عمليات الانتاج ودراسة الزمن الذى تؤدى فيه جزئيـات اداء العمليات .. الى غير ذلك من الجهود التى تؤدى الى زيادة كفاءة العمال ، وبالتالى زيادة الدخل .. ومما لا شك فيه ان تحقيق ذلك يتطلب الاستعانة بالخبراء فى اساليب

التنظيم وطرق العمل Organization and Methods Techniques وهؤلاء لكى يقوموا بمهمتهم عليهم أن يتعاملوا مع مختلف القوى الوظيفية فى المنشأة لكى يحصلوا على المعلومات والبيـــانات الحقيقية اللازمة للقيام بمقتضيات التطوير ، وحتى يحصـــل الخبراء على ذلك ، لابد من التعاون الوثيق القائم على الفهم والثقة فى اهداف الادارة .. ويرى علمــاء التنظيم والادارة أن تمثيل العمال والموظفين يؤدى الى كسب تعاون العمال والمشرفين وخلق جو من الثقة والتفاهم والتعاون المتبادل ، بحيث تسير الادارة فى برامجها التى تتعلق بتحسين طرق وأساليب الانتــاج بمعدل اسرع ، وتحقق نتائج افضل .

الصفات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الادارة :

من الأمور التى قد تتفاوت فيها الآراء بين علماء التنظيم والادارة ، موضوع الصفات التى ينبغى توافرها فى أعضاء مجلس الادارة ، حتى يصبح مجلس الادارة مجلسا مثاليا .

"Opinions may vary as to what characteristics the ideal board of directors should possess".

وقد حاولنا أن نتعرف على أفضل الآراء فيما يتعلق بالصفات التى ينبغى توافرها فى أعضاء مجلس الادارة أو بمعنى أصح مجلس الادارة ككل ، ورأينا أن من خير ما نسترشد به فى هذا الشــأن رأى المعهــد الأمريكى للادارة American Institute of Management .. الذى قام ببحوث فى هذا الموضوع فى عام ١٩٥١ ، وأصدر حكما أوضح فيه أن أفضل مجلس للادارة فى الولايات المتحــدة الأمريكية هو مجلس ادارة المؤسسة العامة للأغذية General Foods Corperation ، نظــرا

لأن تشكيل مجلس ادارة هذه المؤسسة لوحظ فيه أنه يغطى الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة من وجهة نظر المقاييس التى وضعها مجلس ادارة المعهد فى هذا الشأن .. فأعضاء المجلس كانوا نشطين فى الشئون المدنية والتجارية والخيرية ، وكل ما يتعلق بشئون المجتمع ، وبذلك أظهروا اهتماما وتفهما لأهمية العمل فى انسجام كامل مع المجتمع .. وقد عمل الأعضاء سويا كفريق ، وكان نشاطهم يتسم بالمسئولية فيما يتعلق بدور المؤسسة فى رعاية وتنمية مصالح المساهمين ، والموظفين ، والجمهور ، وقاموا بدورهم كأعضاء فى مجلس الادارة بجدية .. وبما أن جميع أعضاء مجلس الادارة كانوا يعيشون فى مناطق قريبة من مقر المؤسسة ، فان الاجتماعات الدورية التى كانت تعقد كانت منتظمة .. ونظرا لكفاءة القيادة الادارية لرئيس المجلس ، وزملائه من كبار المديرين ، فان الشواهد كانت قائمة على أن مجلس الادارة فعلا كان يقوم بدوره وفقا لأفضل المقاييس التى تتطلبها الادارة .

وفيما يلى النص :

In other respects, this board met the institute's standards. Its members were active in civic, business, charitable, and other community affairs, thereby showing an awareness to the importance of attunement with the community. The members worked well as a team, were actively responsible for the corporation's role in promoting the interests of stockholders, employees, and the public, and apparently took their functions as directors seriously. Since all members lived within commuting distance of the work, regular meetings were well attended. Because of the effective managerial leadership of chairman of the board, and the other top officers, evidence exists that the board actually functioned as best management practice demands".

وهناك دراســات عديدة أخــرى اجريت عن مجالس الادارة ، والصفات والقدرات التى ينبغى أن تتوافر فى أعضاء هذه المجالس ، ويكاد يكون هناك اتفاق غالب على ما يأتى :

١ ــ أن مثل هذه المجالس ينبغى أن تكون مجالس متوازنة ، بمعنى أن يتوافر فيها ممثلين عن ادارة الشركة •• وممثلين عن الهيئات الخارجية ذات المصالح فى الشركة •• وممثلين عن كبار المساهمين •• هذا بالاضافة الى خبراء فى مجال الادارة العامة •

"Such balanced board would include representatives of company management, outside interest, large ownership interests, and experts in general management".

٢ ــ ينبغى أن يتوافر لأعضاء المجلس الفهم الكامل لحقيقة الدور الذى يقوم به المجلس ، وأنه الهيئة التى تقوم بمهمة تحديد الأهداف ، وتصميم الهيكل التنظيمى ، ووضع السياسات العامة الطويلة المــدى واحكام أنظمة الضبط والرقابة على مختلف أوجه النشاط ، وقيــاس نتيجة أداء الأعمال •• الخ •• وكل هذا يتطلب توافر الكفايات القادرة على مختلف أوجه المنشأة ، وذلك حتى لا يسود بين القوى العاملة فى الشركة ، أن كبار المديرين التنفيذيين هم فعلا المسيطرون على مجالس الادارة •• وأن أعضاء مجلس[١٣١] الادارة ان هم الا « محبون لمراكزهم complacent' » « وأدوات طيعة rubber stamps » •• « ومساحوا جــوخ back-scratchers » ويتبادلون المنافع logrollers « لايتسموا بالمسئولية irresponsible » « يتعاملون مع أنفســهم self dealers » « مديرون غير أكفاء ، لا يعرفون ما هى واجباتهم ، ويؤدون أعمالهم بطريقة آلية » •

"Incompetent managers who do not know what their duties are and treat these perfunctorily

٣ ــ ينبغى أن يكون لأعضاء مجلس الادارة مصالح مالية فى المنشأة A personal financial interest in the enterprise ، اذ المعتقد فى المجتمعات الرأسمالية أن المساهمين الكبار ، فضلا عن قدرتهم التمويلية ، فان ازدياد حدة المنافسة فى السنوات الأخيرة ، جعل هؤلاء المساهمين يسعون للحصول على التخصصات اللازمة للمشروع لمقابلة حدة هذه المنافسة حتى وان كانت هذه التخصصات من الخارج .

٤ ــ يحسن أن يكون أعضاء مجلس الادارة .. أعضاء فى عدد محدود من الشركات A limted number of other directorship وذلك حتى يمكن أن يركزوا جهودهم فى العمل على تحقيق أهداف الشركات التى ينتسبون اليها ، ولا يقتصر جهدهم على مجرد حضور الجلسات ، بل ينبغى أن يكون لديهم الوقت الكافى الذى يسمح بدراسة جدول الأعمال ، وأن يقوموا بالدراسات والاستقصاءات اللازمة فى هذا الشأن .. وهناك نقطة أخرى نحب أن نوضحها ، وهى أن بعض الشركات تغالى فى قيمة المكافأة التى تمنح لعضو مجلس الادارة مقابل حضوره الجلسة ، فلا أقل من أن يبذل الجهد الذى يتعادل مع المبلغ الذى يحصل عليه والا كثرت الأقاويل ، هذا فضلا عن أن تعدد العضوية فى عدد كبير من مجالس الادارة ، قد تكون له أسباب أخرى مظهرية ، فالبعض يجد أن اشتراكه مع أعضاء مجلس الادارة للشركة الأخرى يعود عليه بمنافع شخصية هامة .

"His association with the other members of a corporation's board provides important advantages to him".

٥ ــ ينبغى على عضو مجلس الادارة أن يكون على دراية بأوجه

نشاط الشركة التى ينتمى الى هيئتها الادارية ، فاذا كان مثلا عضوا فى مجلس ادارة شركة صناعية ، ينبغى عليه أن يكون على دراية بالشركة الصناعية وانتاجها الصـناعى A familiarity with company and its industry ويستحسن كذلك أن يكون أعضاء مجلس الادارة على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة ، ومما يساعد كثيرا على حسن أداء هؤلاء الأعضاء لمهامهم ، المامهم بقواعد المحاسبة ، وامساك الدفاتر ، وكيفية تحليل الكشوف المالية ، حتى يكونوا قادرين على معرفة حقيقة المركز المالى للشركة ، ومعرفة النسب التى تستخرجها المحاسـبة لخدمة الادارة من حين لآخـر لمراقبة أوجه نشـاط المشروع المختلفة ، ومتابعة تطـور مركزه المالى باستمرار وبانتظـام ، كتلك النسب التى تستخرج من الكشوف لمعرفة أى تغيرات تطرأ على الأصول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة • الى غير ذلك من عناصر الميزانية •

٦ ــ ينبغى على عضو مجلس الادارة أن تكون له مصالح كافية تؤكد انتظام حضوره للاجتماعات ، والتقـدير التام لمشـاكل الشركة

A sufficient interest to ensure regular attendance at meetings and thoughtful consideration of company problems.

وينبغى أن يكون واضحا أنه ينبغى عليه أيضا بعد دراسة المشـكلات دراسة وافية ، أن تكون عنده الرغبة والقدرة على النقد A willing to criticise وذلك لأنه من خلال النقد البناء ، تتضح الآراء ، ومن أجل هذا تهتم الشركات اهتماما كبيرا بشخصية رئيس مجلس الادارة ، ومن أهم الصفات التى يهتمون بها ، بالاضافة الى قدرته العلمية ، أن يـكون ديمقراطى الأسلوب ، ذو قدرة على عرض الأهـداف وشرح الأساليب التى يمكن عن طريقها تحقيقها ، وتوزيع الأعباء على أعضـاء



ينبغى عند اختيار رئيس مجلس الادارة ، التـأكد من أنه ليس متسلط الأسلوب ، ديكتاتورى النزعة ، يريد أن يجعل من جلسة مجلس الادارة توجيها من طريق واحد .. هو ما فى ذهـن رئيس المجلس من آراء .. وأفـكار .. ومقترحات !!..

المجلس بالقدر الذى يتناسب مع قدرة كل فرد واستعداداته ، على أن يكون ذلك فى اطار تعاون مجموعات صغيرة منبثقة عن المجلس يسودها روح الفريق •

ومن أهم الصفات التى ينبغى مراعاتها عنـد اختيار رئيس مجلس الادارة ، التأكد من أنه ليس متسلط الأسلوب ، ديكتاتورى النزعة ، يريد أن يجعل من جلسات مجلس الادارة ، جلسة الفرد الواحـد ، أى جلسة يتم فيها التوجيه من طريق واحد •• هو ما فى ذهن رئيس المجلس من آراء وأفكار ومقترحات ، ينبغى التأكد من أن رئيس المجلس يتقن فن ادارة الجلسات ، بحيث يغطى جميع الجوانب التى تتعلق بكل مشكلة وهذا يتطلب منه أن يعطى الفرصة لكل راغب فى عرض وجهة نظره •• بل فى كثير من الأحيان يحاول هو من جانبه أن يحفزهم على ابداء وجهة نظرهم •• وذلك حتى يتعرف على وجهة نظر جميع الزملاء ان أمكن ، وبذلك يشعرهم بأهميتهم الذاتية •• وأن لكل فرد منهم فعلا وجهة نظر مستقلة An independent viewpoint ومما لا شك فيه أن الأعضاء اذا مارسوا هـذا الأسلوب ، وتأكدوا من أن لهم رأيا فى الموضـوعات والمشكلات القائمة ، وأن الاجتماع تسوده روح المشـاركة والتعاون الحق ، وأن الجميع يسهمون فى التعرف على نواحى الضعف ، ويشتركون بصورة فعالة فى تقديم الارشادات البناءة التى تساعد فى رسم سياسـة الشركة وتوجيهها •• اذا شعروا بذلك ، فانما يحفزهم هذا الى مزيد من اجادة الدور الذى يقومـون به •• لأنهم تأكدوا عن طريق التطبيق أن التوجيه يتم عن طريقين •• طريق رئيس المجلس •• وطريقهم •• وبذلك يمتزج الطريقان فى جهد مشترك نحو تحقيق الأهداف •

٧ ــ من الصفات الأخرى التى ينبغى أن تتوافر فى أعضاء مجلس

الادارة ، أن لا يوجد لديهـم مصالح تتضـارب مع مصـالح الشركة No adverse interest ، وهـذه الصفة هامة وضروريه ، فينبغى مثلا أن لا يكون عضوا فى مجلس ادارة احـدى الشركات ، الشخص الذى يزاول لحساب نفسه ، أو لحساب غيره ، نشاطا من نوع النشاط الذى تقوم به الشركة ، ولا شك أن هذه قاعدة هامة وسليمه ومعقولة وضرورية ، فان العضـو الذى يمـارس نشاطا تزاوله الشركة ، يعتبر منافسا لها .. ومن ثم لا يمكن الاطمئنان الى سلامة توجيهاته فى هذه الناحية ، بل أكثر من هذا قد يكون هذا العضو سببا فى اثارة كثير من العراقيل التى تحول دون التوسع فى آفاق من النشاط الذى يفكر هو شخصيا فى ارتياده .. هذا بالاضافة الى القيم الخلقية moral values التى ينبغى أن يدين بها عضو مجلس الادارة نحو المجتمع ؛ اذ أن هذه القيم تجعله يستشعر مسئوليته الكبرى نحو زملائه ونحو المجتمع الذى هو جزء منه .. ويمكن القول حقا وصدقا ، أن أى مشروع لا ينبغى أن يقوم الا اذا ارتكز على هذه القيم الأخلاقية التى ينبغى أن يتمسـك بها مؤسسـوا المشروع ، وكذلك جميع المواطنين .. وأعضاء مجلس الادارة هم قادة .. فينبغى عليهـم أن يكونوا قدوة .. وينبغى عليهم أيضا أن يكونوا مستقيمين يعملون فى اطار السلوك الاجتماعى الرفيع ، وتقاليد المجتمع المتعارف عليها .

تكوين مجلس الادارة Composition of the Board of Directors

ويهمنا قبل أن نختم هـذا العرض الموجـز عن مجلس الادارة ، وأهميته القيادية فى تحقيق الكفاءة الادارية فى المشروعات ، أن نوضح أن كثيرا من الابـحاث قد أجريت عن كيفية تـكوين هذا المجلس ، وتناولت الدراسات فيما تناولت ، ضرورة أن تأخذ كل شركة فى الاعتبار أن يكون أعضاء مجلس الادارة ، على جانب كبير من الخبرة والدراية

بطبيعة عمل الشركة ، ووظائفها الرئيسية ، بحيث يتمكنون من القيــام بهذه الوظائف على أفضل وجه ممكن ، وقد أوضحنا سابقا أنه يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الادارة ، أو على الأقل لدى الأغلبية منهم ، المام تام وخبرة واسعة بالمواضيع الأساسية التى تتطلبها ادارة الشركة ، والتى منها مثلا التنظيم ، التمويل ، والمحاسبة ، والانتاج ، والتسويق ، وادارة الأفراد •

غير أننا نوجه النظر الى أن الشركات الأمريكية تعترف بأنها وجدت صعوبة كبيرة فى أن يتوافر لديها من بين المســاهمين من هم على جانب كبير من الخبرة والاستعداد ، وأن يتوافر لديهم الوقت ، بحيث يمكنهم أن يسهموا فى تقدم المشروع وازدهاره •• هذا فضــلا عن الانتقادات الكثيرة التى وجهت الى تشكيل مجلس الادارة بأكمله من المساهمين ، والتى عبر عنها أصحابها بوضــوح(١٣٢) ، « مبينين أنه ما دام مجلس الادارة يتحمل المسئولية النهائية فيما يتعلق بالسياسة الأساسية ، وفيما يتعلق باختيار كبار المديرين المسئولين عن التنفيذ ، وفيما يتعلق باجازة المصاريف الضخمــة ، وفيما يتعلق برعاية مصالح المســاهمين •• وأنها مصانة فى الأمد الطويل ، فان تشكيل مجالس الادارة بأكملها من الداخل يعتبر تنظيما شاذا ولا يمكن اعتباره مقياسا صالحا » •

وفيما يلى النص :

"The point is rather effectively made that. since the board has the ultimate responsibility for basic policy. for the selection of top operating executives. for the authorization of major expenditures· and for seeing that the long-run interests of the stockholders are protected, boards of directors consisting wholly of insiders are an organizational anomaly".

ولعل هذه الآراء ، هى التى دفعت كثيرا من الشركات الى الاتجاه نحو الاستعانة من الخارج بما أطلقوا عليهم « أعضاء مجالس ادارة محترفين Professional Directors وذلك من أجل تحقيق زيادة فاعلية مجالس الادارة In order to increase the effectiveness of boards ، اذ أن هؤلاء تتوافر فيهم القدر والخبرة الواسعة ، هذا بالاضافة الى استعدادهم لتخصيص الجهد والوقت اللازمين للواجبات التى يكلفون بها ، أو الافتراحات التى تقدم اليهم .. والمدير المحترف غالبا ما يخصص وقته لعدد من الشركات مقابل المكافآت التى يحصل عليها ، وبشرط أن تكون هذه الشركات غير متنافسة .. وفى انجلترا مثلا التى أخذت بهذا الأسلوب منذ أمد بعيد لا يعتبر أمرا غير عادى أن يشغل أحد هؤلاء المحترفين من واسعى الخبرة عضوية مجلس ادارة خمسة أو ستة شركات ، وأن يتقاضى من كل شركة مبلغ يتراوح بين خمسة آلاف الى عشرة آلاف دولار سنويا .

أما فى الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد تبين من دراسة قام بها مجلس مؤتمر الصناعات الوطنية فى عام ١٩٤٦ National Industrial Conference Board حيث وجه استقصاء لعدد من أعضاء مجالس ادارة الشركات ، فقد تبين من الاجابات أن أكثر من خمسين فى المائة ممن وجهت اليهم الأسئلة حبذوا فكرة ضم بعض أعضاء مجلس الادارة المحترفين الى المجالس ، وعلى أساس أتعاب سنوية ، وأن لا يعملوا فى شركات متنافسة(١٣٣) .. وكذلك ينبغى أن يتوافر فى هؤلاء الأعضاء النظرة الاستقلالية الموضوعية ، بمعنى أن لا تكون لديهم وجهة نظر متميزة لأى طرف من الأطراف .. أى الحكومة .. أو ادارة الشركة .. أو المساهمين .. أو المستهلكين .. انما نظرتهم الموضوعية تستهدف الصالح العام ، وتضعه فوق كل اعتبار .

وفيما يتعلق بعدد أعضاء مجلس الادارة ، فكلما كان عدد أعضاء المجلس متناسبا مع نشاط الشركة والقدرة على تأدية وظائفه ، كلما كان أثره أفعل •• ولعل من المفيد أن نوضح أن هناك من يرى أن عدد أعضاء أى لجنة من اللجان يؤثر على فاعلية أدائها لأعمالها ، كما قيل « أن مجلس للادارة يتشكل من عشرة أشخاص هو هيئة ادارية •• أما مجلس للادارة يتشكل من أكثر من ثلاثين شخصا انما هو هيئة للمناقشة » •

"A directorial board of ten is an **executive** body and a board of over thirty is a debating body".

كما وأن هناك من يرى أن مثل هذا القول ليس صحيحا على اطلاقه ، مستندا فى ذلك الى أن المجلس قد يكون قليل العدد ، غير أن قلة العدد هذه قد تكون على حساب تمثيل الخبرات والكفاءات والقدرات اللازمة لحسن أداء المجلس لأعماله ، كما وأنه قد يكون كبيرا ، الأمر الذى يصعب معه ادارته بفاعلية ، وعلى هذا الأساس ، فينبغى أولا مراعاة نوعية أعضاء مجلس الادارة التى يحتاج اليها نشاط الشركة •

الادارة التنفيذية وشبكة علاقات العمل
Executive Management and Network of Relationships

تبين لنا من دراستنا السابقة ، أن مجلس الادارة كهيئة ادارية عليا ، مسئوليته تخطيطية ورقابية بالدرجة الأولى ، وأن مجلس الادارة بوصفه الرأس المدبر للشركة ، له حق ممارسة سلطاتها فى اطار الحدود التى تقررها النظم الداخلية ، وأن الهيكل التنظيمى لأى شركة من الشركات يوضح فى تدرجه المستويات الادارية التى توجد فى المشروع ، وأن الاتفاق الغالب يرى تقسيم هذه المستويات الى ادارة عليا ، وادارة وسطى ، وادارة اشرافية •• فكيف يتم أسلوب الادارة فى هذا الشأن ؟•

وما هى طبيعة شبكة العلاقات التى تقوم بين مختلف هذه المستويات ؟.
هذا ما سنحاول أن نلقى عليه بعض الأضواء فى ايجاز .

مما لا شك فيه أن التخطيط الذى يتم فى الهيئة الادارية العليا ، يحتاج الى من ينفذه وفقا للسياسات التى تقررت ، وبنفس الروح التى أملت اصدار هذه السياسات ، ومن هنا غالبا ما تلجأ الشركات الى تحقيق هذا الهدف عن طريق شخص تختاره من بينها ، يطلق عليه البعض عضو مجلس الادارة المنتدب ، أو غير ذلك من المسميات ، ويتولى هذا الشخص الاشراف على الادارة التنفيذية ، وقد يبدأ بالاشتراك مع المجلس بتعيين مدير عام .

غير أن هناك أساليب متعددة لتحقيق ادارة عامة تنفيذية ، تأخذ على عاتقها وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ ، ومن بين هذه الأساليب المطبقة فى الولايات المتحدة ، ما أوضحه « بروفسور هولدن وزملاؤه » فى البحث الذى أجروه والسابق الاشارة اليه ، والذى أوضح فيه أن من بين الوظائف التى تقوم بها الادارة العامة ما يأتى :

١ ـ تطبيق خطة سليمة وفعالة Sound and Effective Plan لتنظيم الشركة مع بيان الوظائف المختلفة ، وتحديد مدى المسئوليات والسلطات الممنوحة لكل .

٢ ـ الاستعانة بالأشخاص الأكفاء Fully Qualified Personnel فى جميع الوظائف الادارية .

٣ ـ التخطيط للأمد الطويل وتوضيح الأغراض العامة للشركة .

٤ ـ وضع خطط فعالة للرقابة على وجوه النشاط المختلفة ..

كالمصاريف الرأسمالية ، ومصاريف التشغيل ، والقوى العاملة ، والمرتبات ، والأجور ، ونوع الانتاج والأسعار .

٥ ــ اعادة النظر فى المخصصات الرئيسية Appropriations فيما يتعلق بالميزانيات .. والتعيينات .. والتغييرات التى تحدث فى الأجور ، طبقا لنظم الرقابة المعمول بها ، وذلك فى حدود السلطة المخولة لها من مجلس الادارة .. مع مراعاة حدود السلطة الى تخولها الادارة العامة لرؤساء الأقسام .

٦ ــ تحديد السياسات العامة للتشغيل .

٧ ــ التوصية لدى مجلس الادارة بالمواضيع التى تتطلب أخذ قرار منه .

٨ ــ التنسيق العام لخطط التشغيل الرئيسية .

٩ ــ تقدير أداء الأعمال فيما يتعلق بالأقسام المختلفة ، وكذلك نتائجها .

وقد تبين أن الشركات الكبيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية تطبق من الناحية التنفيذية الأربعة أساليب الآتية للادارة العامة :

أولا ــ ادارة عامة يقع عبؤها على رئيس تنفيذى :
General Management Through Chief Executive

تبين من البحث الذى أجراه « برفسور هولدن وزملاؤه » أن ثلث عدد الشركات التى أجرى عليها البحث كانت تعتمد على رئيس تنفيذى يقع عليه العبء الأكبر فى الادارة العامة ، وكثيرا ما يكون الشخص الذى

تقع عليه هذه المسئولية هو الرئيس President ، ويستشير عند قيامه بأعباء الادارة العامة رؤساء الأقسام كلما وجد أن الأمر يحتاج الى المشورة .

أى أن الرئيس التنفيذى (عضو مجلس الادارة المنتدب) فى هذه الحالة يكون هو المتصرف الوحيد أو مايعبر عنه "One Man Sow"

ولهذه الطريقة فى هذه المرحلة من الادارة مزاياها ، كما أن لها عيوبها ، وأهم مزاياها سرعة انجاز الأعمال .. أما عيوبها — فمنها :

(أ) احتمال اتخاذ القرارات دون تمحيصها وبحثها على مختلف الوجوه .

(ب) الحاجة الى الخبرة الشاملة ، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات فى المسائل الهامة .

(جـ) اثقال كاهل الرئيس التنفيذى بمسائل يمكن أن يقوم بها غيره على وجه مرض .

(د) لا يتسع وقت وجهد الرئيس التنفيذى للقيام بجميع الأعمال الهامة ، حتى يتمكن من تحقيق أهداف الادارة العامة بأعلى قدر من الفاعلية والكفاءة .

(هـ) الفشل فى اعداد قرناء Felelow Officers ، حيث أن عدم اشراك كبار المعاونين معه فى مسئوليات الادارة العامة ، يعوق الدور الذى ينبغى أن يقوم به فى التنمية الادارية .

ثانيا ـ ادارة عامة يقع عبؤها على رئيس تنفيذى يعاونه مجلس من رؤساء الأقسـام :

General Management Through Chief Executive and Council of Divisional Executives

وقد تبين من البحث أيضا ، أن ثلث عـدد الشركات موضـوع الدراسة يقوم بعبء الادارة العامة فيها رئيس تنفيذى ، يعاونه مجلس يمثل فيه رؤساء الأقسام ، وتتلخص خصائص هذه الطريقة فيما يلى :

(أ) الرئيس التنفيذى ، هو المنفذ الوحيد الذى يكرس كل وقته للادارة العامة .

(ب) يتخذ الرئيس التنفيذى فى بعض الشركات ، بعض القرارات .. ويقوم ببعض وظائف الادارة العامة ، ويشترك معه المجلس المشكل عندما يتخذ قرارات تتعلق بأمور أخرى .. وكانت جميع القرارات تقريبا فى بعض الشركات الأخرى ، تتخذ عن طريق هذا المجلس وذلك بقصـد التأكد من أن المواضيع المعروضة قد أخذت حظها من العناية الكافية .

(جـ) يعين الرئيس التنفيذى أعضـاء مجلس رؤساء الأقسـام ، ويجتمعون بانتظام أسبوعيا أو أقل وفقا لاحتياجات المنشأة الادارية .

(د) يتراوح عدد أعضاء المجلس بين خمسة أعضاء وسـبعة عشر عضوا ، ويبلغ عددهم فى المتوسـط ثمانية .. ويشمل هذا العـدد فى الغالب بجوار الرئيس التنفيذى ، رؤساء الأقسام المهمة الذين يـكون لنصائحهم ومصالح أقسامهم شأن كبير .

مزايا هذه الطريقة :

تتميز هذه الطريقة بأن اشتراك رؤساء الأقسام المنتظم فى مداولات المجلس ، يؤكد كفاية الاهتمام بمصالح الأقسام ، ووجهة نظرها •• هذا فضلا عن أن مثل هذه المشاركة ينتج عنها زيادة الفهم المتبادل بين رؤساء الأقسام عن نشاط المنشأة والجهد المشترك من أجل تحقيق أهدافها .

عيوب هذه الطريقة :

(أ) تكون العمليات الادارية فى الشركات الكبيرة ، من التعقيد بحيث يتساءل البعض •• هل تكفى عناية بعض الوقت Part-Time Attention التى يخصصها رؤساء الأقسام ، لمعاونة الرئيس التنفيذى •• هل يكفى هذا الوقت المحدد للاسهام فى رسم الخطط وأفضل الأساليب التنفيذية لتحقيق صالح المنشأة ؟.

(ب) يصعب على رؤساء الأقسام أن يهتموا اهتماما كافيا بوجهة نظر الشركة العامة حتى يكونوا ذوى أثر فعال عند الاسهام فى الجهد الذى يتعلق بالادارة التنفيذية أثناء الساعات القليلة التى يقضونها كل أسبوع فى خدمة المجلس ، وذلك لأن مشكلات ومسئوليات أقسامهم اليومية تكاد تأخذ منهم كل وقتهم •• وتشغل عليهم كل تفكيرهم .

(ج) يهتم رؤساء الأقسام بشئون الأقسام التى يبدو ظاهريا أنها ضرورية وملحة •• ولا يبدون فى الغالب اهتماما كافيا بالسياسات العليا للمنشأة والاسهام الجدى فى توجيهها ، لأن نتائجها لا تبدو قريبة ، بل يؤجلونها .

(د) هناك ميل طبيعى من رؤساء الأقسام الى أن يقدموا للمجلس

مشاكل أقسامهم .. حتى وان كانت غير ملحة ، أو أنها بحكم طبيعتها ودرجة الاهتمام بها بالنسبة لغيرها ، تستلزم أن يكون لها الأولوية بالنسبة لنشاط المشروع .

ثالثاً — ادارة عامة يقع عبؤها على مجموعة من اعضاء مجلس الادارة :
General Management Through A Council of General Executives

وقد تبين من الدراسة السابقة أن ربع عدد الشركات التى كانت موضع البحث ، تعطى السلطة لمجموعة من بين أعضاء مجلس الادارة ، وهؤلاء يكرسون كل وقتهم للادارة العامة .

وهناك اتجاه من المنشآت الكبيرة نحو الأخذ بهذا الأسلوب لما فيه من خصائص ، نلخصها فيما يلى :

(أ) ينظر المجلس فى جميع الأمور التى تتعلق بمصالح المساهمين ، ولا تزيد اجتماعاته فى الغالب عن مرة واحدة فى الشهر .

(ب) يتراوح عدد أعضاء هذه المجموعة غالبا بين ثلاثة أعضاء وتسعة أعضاء ، ويبلغ عددهم فى المتوسط خمسة ، وهؤلاء يمثلون المستويات المسئولة من الادارة العليا Top Active Officers وينتخبون على أساس العلم والخبرة والدراية الواسعة بالأعمال الرئيسية للمنشأة .

(جـ) تتقابل هذه المجموعة من أعضاء مجلس الادارة يوميا وأسبوعيا كلما اقتضت ادارة المنشأة ذلك ، ويكرس الأعضاء كل وقتهم للنظر فى المصالح العليا للمنشأة بأسرها .

(د) لا يعهد — كقاعدة — الى هذه المجموعة من أعضاء مجلس

الادارة بادارة ناحية معينة من المنشأة ، لأن هذه الأعمال يعهد بها الى رؤساء الأقسام ، ويرجع الى هذه المجموعة من أعضاء مجلس الادارة بادارة ناحية معينة من المنشأة ، لأن هذه الأعمال يعهد بها الى رؤساء الأقسام ، ويرجع الى هذه المجموعة من أعضاء مجلس الادارة بقية زملائهم من أعضاء المجلس •• وكذلك الأقسام ، للاستشارة وتنسيق الأعمال •

(هـ) لا يجوز لأحد من أعضاء المجلس أن يتخذ قرارا بمفرده ، وانما يجب موافقة المجلس • ويسأل رؤساء الأعمال أمام المجلس ، وليس أمام أعضائه •

(و) هناك فرصة دائمة أمام رؤساء الأقسام لكى يستشيروا هذه المجموعة من أعضاء مجلس الادارة فى جميع ما يتعلق بالمشاكل الرئيسية، وكذلك حلها •• وليحصلوا على تأييدهم مقدما على اقتراحات معينة يرغبون فى تقديمها قبل انعقاد المجلس •• وهذا من شأنه تيسير مهمه المجلس ، وعدم اضاعة وقته فى كثير من المناقشات والمداولات التى يمكن اختصارها عن طريق الفهم المسبق •

(ز) هذا الأسلوب من شأنه أن يجعل رؤساء الأقسام مسئولين مسئولية كاملة عن ادارتهم لأقسامهم •• الأمر الذى يحفزهم على بذل أقصى طاقاتهم وامكانياتهم للنجاح فى تحمل هذه المسئولية •• فلهم أن يتخذوا ما شاءوا من قرارات فى أمور أقسامهم ، أما الأمور التى لها من طبيعتها ومن أهميتها ما يجعلها عامة الشأن ، فتقع على عاتق أعضاء المجلس •

(ح) لرؤساء الأقسام الحق فى أن يقدموا بمحض اختيارهم ، أو

بناء على طلب المجلس ، أية مقترحات والدفاع عنها •• وكذلك اظهار ما توصلوا اليه من نتائج •

مزايا هذه الطريقة :

(أ) كل مرحلة من هذه المراحل لها تكوينها المستقل الذى يمكنها من أداء وظائفها الخاصة على أفضل وجه ممكن •

(ب) تتمكن هذه المجموعة الصغيرة من بين أعضاء مجلس الادارة ، التى تكرس كل وقتها لمهـام الادارة العامة من القيـام بمهام التخطيط والتوجيه والتنسيق ، وبذلك تتوافر العناصر اللازمة لنجاح المنشأة •

(جـ) يسهل على مثل هذا العدد الصغير من أعضاء مجلس الادارة اتخاذ القرارات ، كما يسهل عليهم استدعاء رؤسـاء الأقسام بصـفة غير رسمية ، لاستشارتهم كلما كان ذلك ضروريا •

(د) تكرس هذه المجموعة الصغيرة من أعضـاء مجلس الادارة ــ والتى تتقاضى أعلى أجر ــ كل وقتها لمشاكل الشركة العامة ، وذلك بدلا من تشتيت جهودها وتوزيعها فى مسئوليات يستطيع أن يقوم بهـا رؤساء الأقسام بما لديهم من خبرة وتخصص على أفضل وجه ممكن •

(هـ) اعطاء رؤساء الأقسام مسئولية كاملة فى ادارة أقسامهم ، يرفع من امكانياتهم ، ويحفزهم على استمرار تنمية كفاءتهم الادارية •

عيوب هذه الطريقة :

(أ) قد تشعر الشركات الصغيرة بعـدم قدرتهـا على تخصيص مجموعة من بين أعضاء مجلس الادارة للقيـام بمهمة الادارة العـامة ،

فتفضل استدعاء رؤساء الأقسام ليتشاوروا مع الرئيس التنفيـذى فى المسائل العامة كلما كان ذلك ضروريا .

(ب) تكون مشاكل الادارة والتنسيق فى المنظمات الصغيرة ، أقل تعقيدا ، وقد لا يحتاج الى تخصيص وقت وجهد مثل هذه المجموعة من أعضاء مجلس الادارة .. خاصة وأنهم يتقاضون أجورا مرتفعة .

رابعا ـ ادارة عامة يقع عبؤها على عاتق مجلس الادارة باجمعه :
General Mamagement Through the Board of Directors

تبين من الدراسة التى أشرنا اليها ، أن شركتين فقط من الشركات ـ موضوع البحث ـ تعتمدان على مجلس يخصص كل وقته للقيام بأعباء الادارة العامة .. بالاضافة الى وظيفته الطبيعية فى رسم السياسات العليا.

وبمقارنة هذه الطريقة بغيرها من الطرق ، نراها تتميز بما يلى :

(أ) تمثيل معظم الوظائف وأوجه النشاط الرئيسية فى مداولات المجلس عن طريق أعضاء مسئولين فى مجلس الادارة .

(ب) يكون جميع أعضاء المجلس على علم تام بكل الأمور المهمة فى المنشأة .

(جـ) يسهل تنسيق مصالح الأقسام المختلفة فيما بينها .

عيوب هذه الطريقة :

(أ) يتسبب العدد الكبير من أعضاء مجلس الادارة فى بطء العمل، وقد يتعذر عليه اتخاذ القرارات اللازمة فى الوقت المناسب .

(ب) تتطلب هذه الطريقة انعقاد المجلس بأكمله مرات عديدة لتعرض عليه مشاكل لا يهتم بها الا عدد قليل •

(جـ) استعانة المجلس بمديرى الأقسام تجعلهم يثقلون على أعضاء المجلس بمشاكل أقسامهم ، وقد لا يكون هناك داع لذلك •

المرحلة الثالثة ــ وظيفة ادارة الأقسام :
Divisional — or — Department Management Function

تهتم المرحلة الثالثة بادارة الأقسام ، بالتوجيه الفعلى الصحيح والادارة السليمة لمختلف أقسام المنشأة وأجزائها •• كالصنع ، والتسويق ، أو أية أقسام أخرى كأن تكون هذه الأقسام مثلا •• أقسام فنية ، أو انتاجية ، أو اقليمية ، أو شركات تابعة •

ورؤساء هذه الأجزاء أو الأقسام يكونون مسئولين مسئولية مباشرة عن قسم أو أكثر من تلك الأقسام ؛ فهم يسألون أمام الرئيس التنفيذى Executive (عضو مجلس الادارة المنتدب) أو الادارة العامة General Management عن نجاح العمل فى أقسامهم •

ورؤساء الأقسام يتميزون عن المديرين العامين فى أن حدود مسئوليتهم تنحصر فى أقسامهم فقط •• ولا شأن لهم بالمصالح الرئيسية للشركة • ولذلك يجب أن تتوافر فيهم معرفة شاملة بشئون أقسامهم ومشاكلهم •• هذه المعرفة الشاملة بشئون أقسامهم ومشاكلها ، تكون أكثر أهمية من الالمام الواسع والخبرة بوجهة نظر الشركة العامة •• ذلك لأن هذه الصفات تعتبر عظيمة الأهمية على مستوى مرحلة الادارة العامة•

شكل يلخص الأربعة أنواع الرئيسية للادارة العليا فى بعض الشركات الأمريكية

الثلاث مراحل للادارة العليا	نوع (أ)	نوع (ب)	نوع (جـ)	نوع (د)
المرحلة الأولى : اداره الامناء تمثل المساهمين وترعى مصالحهم وتضع السياسة العامة للمشاة	اعضاء مجلس الادارة غالبا ما يجتمعون شهريا ، أو كل ثلاثة أشهر .	اعضاء مجلس الادارة غالبا ما يجتمعون شهريا ، أو كل ثلاثة أشهر .	أعضاء مجلس الادارة غالبا ما يجتمعون شهريا أو كل ثلاثة أشهر .	أعضاء مجلس الادارة يجتمعون أسبوعيا أو أكثر كلما دعت الحاجة الى ذلك .
المرحلة الثانية : الادارة العامة تقوم بمهام التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة على المنشاة بوجه عام كما تقوم بتحديد الأهداف وتضع سياسات التشغيل وتقرير نتائج الأعمال فى حدود السلطات المخولة لها من أعضاء مجلس الادارة	رئيس تنفيذى يستشير رؤساء الأقسام كلما وجد أن الأمر يحتاج الى المشورة	رئيس تنفيذى يعمل طبقا للوائح والقوانين القائمة . مجلس من رؤساء اقسام — يستدعون جميعا للاجتماع كلما دعت الحاجة . — يجتمعون بانتظام أسبوعيا أو اكثر من مرة كل اسبوع كلما احتاج تصريف الأمور الى ذلك	مجلس من بين أعضاءمجلس الادارة — يتكون من الرئيس التنفيذى وعدد قليل من أعضاء مجلس الادارة هم عبارة عن المستويات العاملة من الادارة العليا تخصص كل وقتها لمصالح المنشأة بأسرها وتخول رؤساء الأقسام سلطات ومسئوليات واسعة فيما يتعلق بعمليات معينة . — يجتمعون عدة مرات	أعضاء مجلس الادارة يجتمعون عدة مرات اسبوعيا
المرحلة الثالثة : ادارة الأقسام وهذه تعتبر مسئولة أمام الادارة العامة على القيادة الناجحة للأقسام والوحدات التابعة .	رؤساء الاقسام يشمل جميع الرؤساء فى الأقسام بغض النظر عن درجاتهم أو القابهم طالما أنهم مسئولون مباشرة أمام الادارة العامة عن اقسامهم أو	رؤساء الأقسام يشمل جميع الرؤساء فى الأقسام بغض النظر عن درجاتهم أو القابهم طالما أنهم مسئولون مباشرة امام الادارة العامة عن اقسامهم أو	رؤساء الأقسام يشمل جميع الرؤساء المنفذين فى الأقسام بغض النظر عن درجاتهم والقابهم طالما أنهم مسئولون مباشرة أمام الادارة العامة عن اقسامهم أو المنشآت التابعة	أعضاء مجلس الادارة فرادى يخصصون معظم وقتهم للأقسام والشركات التابعة التى يشرفون عليها .

بعض عوامل نجاح ادارة الاقسام :

هناك عوامل تعتبر على جانب كبير من الأهمية فى ادارة الأقسام ، حتى يمكن أن تحقق أهدافها بأعلى قدر من النجاح ، ومن هذه العوامل ما يأتى :

١ ــ التقسيم المنطقى المعقول للأقسام Legical Divisions

أيا كانت طريقة التقسيم المتبعة ، سواء أكانت وظيفية ، أو جغرافية ، أو انتاجية ، أو أى أسلوب آخر من التقسيمات الأخرى التى أشرنا اليها سابقا .. فان التنظيم السليم يتطلب أن تكون هذه الأقسام مقسمة تقسيما منطقيا ، ومنفصلة ومستقلة تماما عن باقى الأقسام حتى نستطيع بذلك أن نعهد بكل قسم الى أحد الرؤساء للاشراف عليه ، كما وأن ذلك ييسر فهمها وتعريف وظائفها وأهدافها وعلاقاتها بعضها ببعض ، ويمكن بواسطة تقارير الأداء Records of performance قياس نتائج الأعمال فى هذه الأقسام قياسا دقيقا .. هذا بالاضافة الى أن وجود هيكل يوضح الادارة التنفيذية ، وشبكة علاقات العمل ، يكون له أثر كبير فى تعريف مختلف الوحدات بشبكة العلاقات ، وربط الوحدات بعضها ببعض ، هذا فضلا عن توضيحها لخطوط الاتصال الرئيسية فى نطاق الهيكل التنظيمى بمختلف وحداته .

٢ ــ عدد الأقسام Number of Divisions

تختلف عدد الأقسام التى تتصل اتصالا مباشرا بالادارة العامة من منشأة الى أخرى .. ففى بعض الشركات يقتصر عدد هذه الأقسام على أربعة ــ هى : أقسام الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والمشتريات .. وفى بعض المنشآت الأخرى التى تتبع نظام التقسيم الانتاجى ، يزيد العدد

حتى يصل الى عشرة مديرين ، وذلك لأن العدد يتعدد حسب تعداد أنواع المنتجات ، هذا فضلا عن رؤساء ادارة الخدمات والموظفين •• وجميع هؤلاء يرفعون تقاريرهم الى الرئيس •• ومن الواضح أنه فى مثل هذه الحالة الأخيرة يكون العبء الذى يقع على عاتق الرئيس للاشراف على هذا العدد الضخم من رؤساء الأقسام والوحدات والادارات ، كبيرا بحيث يثقل كاهله •• ومن الأمور الراسخة فى الادارة ، أنه يحسن دائما أن يكون عدد المساعدين Subordinates الذين يرفعون تقريرهم الى رئيس واحد single Executive يجب أن يحدد تماما حتى يستطيع رئيس كل قسم أن يولى قسمه العناية اللازمة دون اجهاد أو ارهاق •

ونحن نوجه النظر هنا الى البحوث العديدة ، والآراء العلمية التى أوردناها فيما يتعلق بهذا الموضوع عندما تحدثنا عن « نطاق الاشراف » فى معرض الدراسة التى قمنا بها فيما يتعلق بوحدة القيادة •

٣ ـ المسئولية والسلطة والمساءلة
Responsibility, Authority and Accountability

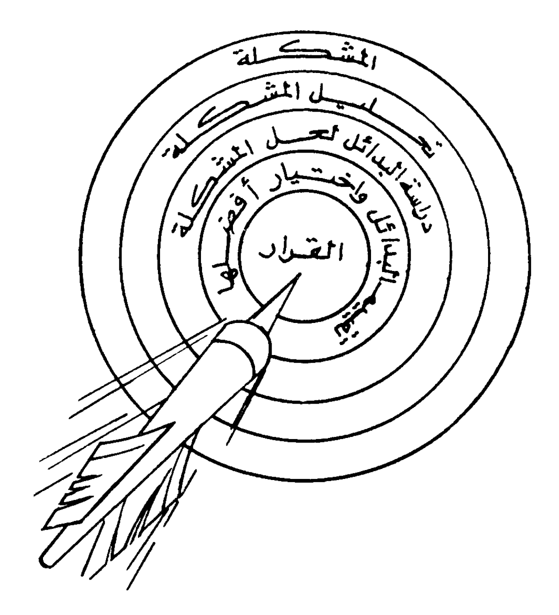
الادارة العامة سواء أكانت تتكون من رئيس تنفيذى ، أو من مجموعة من أعضاء مجلس الادارة ، يجب عليها أن تحرر نفسها من التفاصيل الخاصة بالأقسام ، وتكرس كل وقتها وجهدها للاهتمام بالادارة والرقابة العامة •• ولذلك يجب على رؤساء الأقسام أن يعالجوا مشاكل أقسامهم ، وأن يتحملوا المسئولية الكاملة عن ادارة عمليات هذه الأقسام بنجاح •

ونرجو أن يكون واضحا ، أنه أيا كانت التسميات التى تأخذ بها مختلف الشركات فيما يتعلق برؤساء المراحل الادارية المختلفة على تدرج

مستوياتها ، فان هنالك الحاحا متزايدا فى الطلب على الأشخاص ذوى المهارة الادارية •

ولعل الوحدات الكبيرة ، نظرا لمتطلبات تصميم الهيكل التنظيمى الخاص بها ، بما يحقق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية للمشروع ككل ، تعتبر من أكثر الوحدات استفادة من المزايا الاقتصادية المترتبة على تقسيم العمل بين الوظائف المختلفة ، الرئاسية منها وغير الرئاسية ، كما وأنها تراعى أن أعمال رؤساء العمـل ، وكبار المراقبين ، ومديرى الادارات ، ورؤساء الأقسام •• وغيرهم من المشرفين ، ورؤساء الأقلام الفرعية •• هذا بالاضافة الى كبار الموظفين فى أى موقع من المواقع •• انما يشغلون مراكزهم على أساس الكفاءة والقدرة التى يدخل فى تقديرها أسلوب ومعدل الانجاز فى العمل الذى مارسوه •• ويكاد يجمع علماء التنظيم والادارة على أن السبب فى ذلك ، انما مرجعه الى أن المشروعات دائما تتطلع الى التوسع والنمو •• والتوسع يقترن بنـدرة نسبية فى المديرين والرؤساء الأكفاء •• بسبب الطلب المتزايد على هؤلاء المديرين والرؤساء نظرا للدور الذى يقومون به فى تحقيق أهداف المشروع،وأهمية ما يتخذونه من قرارات •• ان القرارات التى تتخذ لها تأثير كبير على المشروع ، سـواء فى ذلك أصـحابه أو الموظفين الذين يعملون فيه أو المجتمع أو الحكومة •

من أجل ذلك « فان المديرين الأكفاء مطلوبون من أجل التـأكد من أن القرارات التى يتخذونها سوف تسهم فى الرعاية الاجتماعية لهؤلاء الأشخاص ، وذلك بدلا من الحاق الضرر بهم •• ان الخطر الذى قد يتحمله المجتمع نتيجة لاستخدام مديرين ضعاف القدرة عديمى الكفاية ، ويمارسون نفوذا ضخمة •• ان مثل هذا الخطر الذى سيقع لا يمكن بأى حال من الأحوال التشكك فيه » •



اوضحنا فى مناسبات عديدة : أن هناك من يعرف الادارة ، بأنها المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات .. والحقيقة أن اتخاذ القرار أمر أساسى بالنسبة لجميع الرؤساء فى مختلف المواقع فى نطاق المراحل والمستويات الادارية التى توجد فى المشروع .. ان اتخاذ القرار هو محور العملية الادارية ، والقرار يتطلب فيمن يصدره أن يتصف بالقدرة والكفاءة والفهم الكامل للتحليلات التى تطلبها عملية اتخاذ القرار .. وليكن مفهوما أن القرار بعد اصداره يصبح ذو طابع عملى ، وتتوقف قيمته على نجاح الأثر الذى يترتب عليه ، ولما كان الأثر المنطقى يتمثل فى أهداف المشروع ، فان قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره فى تحقيق تلك الأهداف .

"Able managers are required in order to make certain that the impact will contribute to the social welfare of these persons rather than injure them. The risk society would bear in imploying mediorce executives to wield immense power is insuperbable".

والخطوات الفعالة لتأمين الحصول على هذه الأهداف ، تتلخص فيما يلى :

١ ــ التحديد الواضح لوظائف رئيس كل قسم ومسئولياته وعلاقاته

٢ ــ تخويل رؤساء الأقسام سلطة كافية تتناسب مع هذه المسئوليات فى حدود المواصفات الموضوعة .

٣ ــ وضع القواعد الدقيقة التى يقاس بها نجاح القسم ، وذلك بوسيلة من وسائل الرقابة ، كاعداد مشروعات الميزانية ، ونماذج لقياس درجات الأداء .

٤ ــ عمل المقارنة الدقيقة لقياس وتقدير النتائج بالأهداف السابق تقديرها ، واتخاذ اللازم نحو زيادة التحسينات كلما أقتضى الأمر ذلك .

٥ ــ يجب على رؤساء الأقسام أن يبذلوا جهودهم للقيام بعملهم وتحمل نتائجه .. كما ويجب أيضا على الادارة العامة أن تقدم النصح والارشاد الى رؤساء الأقسام دون التدخل فى نطاق سلطتهم .

٦ ــ ينبغى على الادارة العامة أن تأخذ بالمقترحات والتوصيات التى يقدمها رؤساء الأقسام ان أمكن ايجاد البراهين الدالة على صدقها .

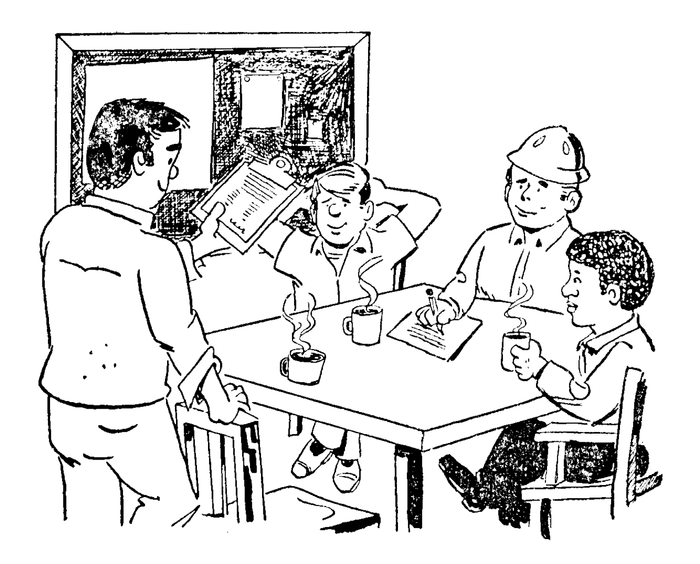
٧ ــ ينبغى قبل تقديم الاقتراحات الى الادارة العامة ، أن تتولى هيئات متخصصة تحليلها واختبارها بصفة مبدئية ، لاستخلاص الجوانب الهامة فيها ، وتوضيح اتجاهاتها التى تساير أهداف المشروع .

أهمية القدرة على اتخاذ القرارات

تبين لنا من العرض السابق الأهمية القصوى التى تعطيها الشركات فيما يتعلق باختيار المديرين والرؤساء الأكفاء، وأوضحنا أن السبب فى ذلك هــو الدور الذى يقــومون به فى ادارة المشروع، وقدرتهم على اتخــاذ القرارات فما هى أهمية القدرة على اتخاذ القرارات ؟.. وما هو القرار ؟

فى الحقيقة أن أهمية توافر القدرة على اتخاذ القرارات تنبع من أن الادارة، كما يعرفها كثير من علماء التنظيم والادارة .. ان هى الا المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات .. وأن اتخاذ القرار هو محور العملية الادارية .. وأن القدرة على اتخاذ القرار ينبغى أن تتوافر فى جميع من يشغلون المناصب الرئاسية .. سواء على مستوى الادارة العليا، أو الوسطى، أو الاشراف .. (أى مرحلة المشرفين) .. مؤكدين على أن القوى العاملة التى يرؤسونها تنظر اليهم على أنهم « هم الادارة » .. والمشرف ومرؤوسوه ان هم الا مجموعة من البشر داخل التنظيم، وهؤلاء فى عملهم يقابلهم مشكلات، فمن هو الشخص الطبيعى الذى سيلجأ اليه المرؤوسون لحل أى مشكلة..أنه رئيسهم المباشر وهو المشرف .. فكيف يتصرف ؟ وكيف يحل المشكلة ؟ .. وكيف يصدر قرارا يتأكد معه أن هذا القرار أفضل ما يحل المشكلة ؟ كل هذه التساؤلات فى غاية الأهمية بالنسبة للمشرف فى أى مشروع، مثلما هى فى غاية الأهميــة بالنسبة للمديرين فى المستويات الأعلى .

من أجل ذلك، نرى العــالمان « هايمان وهيلجرت » يقرران أن « جميع المشرفين بغض النظر عن مراكزهم فى تدرج المستوى الادارى، ينبغى عليهم أن يسلكوا نفس المنهج الأساسى لحل المشــكلة أو اتخاذ القرار . الفرق الوحيد هو أن القرارات التى تتخذ على مستوى مرحلة



ينبغى على المشرف أن يعبر عن المشكلة بدقة لمرؤوسيه .. اى يستخدم الألفاظ التى تدل على معناها تماما .. يعرض عليهم ما هى المشكلة ؟ .. وماذا تعنى المشكلة بالنسبة لهم واقسامهم ؟ .. وماذا تعنى المشكلة بالنسبة للمشروع ؟.. وماذا يستطيع أن يقدمه كل فرد منهم لحل هذه المشكلة ؟ .. وماذا ينبغى عليهم أن يفعلوه لحل هـــذه المشكلة ؟ .

لقد أثبتت الدراســات أن طريقة المناقشـــة فى المجموعات الصغيرة على مستوى الادارة الاشرافية تعتبر من الوسائل المفيدة جدا فى هذا الشأن .

الادارة التنفيذية ، غالبا ما تكون أبعد مدى ، ويتأثر بها عدد أكبر من الأشخاص والمواقع ، أكثر من تلك القرارات التى يكون على المشرفين اتخاذها فى أقسامهم التى يشرفون عليها •• غير أن عملية اتخاذ القرار واحدة ، وهى عملية يتحتم تواجدها على كافة تدرج المستويات الادارية.

"All supervisors, regardless of their level in the management hierarchy, must go through the same basic process of managerial problem solving or decision making. The only difference is that decisions made at the executive level are usually more far-reaching and effect more people and areas than those decisions which supervisors have to make within their own departments. But the decision-making process is the same, and it is a function which permeats the entire management hierarchy."

ما هو القـــرار ؟

ان القرار لا يمكن أن يصـــدر عفوا لخـــاطر أو ارتجالا !•• انما ينبغى قبل اتخاذ القرار ، ضرورة التعرف بدقة على المشكلة التى من أجلها سيتخذ القرار •• ومما لا شك فيه أن الادارى الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الاحاطة بمختلف جوانب المشكلة ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها ، ثم وضع بدائل لحل المشكلة حتى يمكن اختيار أفضلها ، ثم وضع مقاييس أو معايير للحكم على سلامة انجاز القرارات التى تتخذ .

أى أن القرار لكى يتخذ ، لابد من أن يتبع منهجا علميا قبل أن يصدر ، ويرى « سيمون » أن من الأسباب التى[١٣٤] من أجلها ينبغى اتباع منهج علمى لاصدار القرار •• أنه اذا كان هناك شخصان لديهما نفس المتغيرات ونفس القيم ونفس المعارف أو المعلومات ، فانهما من الناحية المنطقية سوف يصلان فى النهاية الى نفس القرار •• كما ويوضح الى أن هناك عوامل أخرى غير المتغيرات ، عوامل تتعلق بمتخذ القـــرار

نفسه ، كالقيم التى يؤمن بها ، وما لديه من معارف ومعلومات .. فاذا استند الشخص الى مالديه من قيم ومعارف لاصدار قرار ، فهناك احتمال فى أن يصل فى النهـاية الى قرار غير منطقى .. وذلك لأن منطق أى شخص من وجهة نظره يتحدد فى :

(أ) مهاراته ، وعاداته ، وانفعالاته اللاشعورية .

(ب) قيمه ، ومفاهيمه عن الهدف الذى يسعى الى الوصول اليه ، وفى مثل هذه الحالة هناك احتمال فى أن الهدف الذى يريد أن يحققه ، يكون فيه انحراف عن أهداف المشروع .

(جـ) مالدى الشخص من معارف وثقافات ومعلومات ، حيث أن حصيلته هذه يكون لها تأثير كبير على شخصية الفرد وتسهم فى تحديد مسار اتجاهه .

وعلى هذا الأساس ، فان الشخص يـكون منطقيا مع أهـداف المشروع بالقدر الصحيح من المعلومات التى تـكون لديه عن المشروع وأهدافه وظروفه المحيطة .

من أجل هذا ، فان علماء التنظيم والادارة يرون أن عملية اتخاذ القـرار Decision making Process تتطلب ضرورة اتخاذ عدةخطوات Steps ، تتلخص فيما يلى :

(أ) التعرف على المشـكلة Definition of the Problem

(ب) تحليل المشـكلة Analyss of the Problem

(جـ) ايجاد بدائل لحل المشـكلة Development of Alternatives

(د) تقييم البدائل لحل المشكلة **Evaluation of Alternatives**

(هـ) الاختيار من بين البدائل **Selection from Alternatives**

(و) اتخاذ قرار علمى **Scientific Decision Making**

(ز) المتابعة وتقدير النتائج **Follow-up and Appraisal**

وهناك اجماع على ضرورة التعرف على حقيقة المشـــكلة ، وأن الاداريين الذين يكون لديهم استعداد للتعرف على المشكلات ، وبذل الجهد للتعرف بدقة على كل ما يحيط بها •• ويعرفون مرؤوسوهم بها مثل هؤلاء المديرين يساعدون منشآتهم على تحقيق نجاح أكبر •• أما هؤلاء المديرين الذين لا يسعون للتعرف على المشكلات ، ولا يشركون مرؤوسوهم معهم فى مناقشة ما قد يطرأ من صعاب أو عقبات ، فانهم للأسف الشديد يجعلون المرؤوسين يعيشون فى وهم •• « أن لا مشكلات عندهم » •• ولذلك فانه بمجرد تغيير المدير لأى سبب من الأســـباب واحلال آخر محله يؤمن بأساليب الادارة العلمية ، فانه بمجرد ممارسته للتطبيق العلمى للعملية الادارية •• يفاجأ هو •• ويفاجأ معه المرؤوسين بوجود الكثير من المشكلات !!••

من أجل ذلك ، فان « جاردنر مورفى **Gardner Murphy** » كتب فى موضوع بعنوان « المعلوم والمجهول فى ديناميكية الادراك الاجتماعى »
"Knowns and Unknowns in the Dynamics of Social Perception".

موضحا أن جميع التجارب التى أجريت ميدانيا وتجريبيا تؤكد على ضرورة الاحساس الكامل بكل ما حولنا •• وما يثيرنا •• وما يهدد، •• بل انه يشير الى أن بعض الدراسات تؤكد أنه كلما أحاط الغموض بالمواقف التى نجتازها ، فان هـــذا يترتب عليـــه ضعف ادراكنا لها ••

وبالتالى ضعف احساسنا بها •• وهــكذا تتــلاشى قدرتنا حتى على التعرف على حقيقة ما قد يكون حدث لنا !!••

كما وأن هنــاك بعض الدراســات توضــح أن بعض الاداريين قد يجــدون أنفسهم فى مواقف تهــدد أمنهم شــخصيا ، وحينئــذ يتصرفون من وحى ادراكهم للعــوامل التى تهــددهم ، وليس على أساس الأبعاد المحيطة بهــذه المواقف •• بل انهم فى تصرفهم يــكادون يستبعدون هذه الأبعاد المحيطة بتلك المواقف تماما •• كما وأن هنــاك احتمال آخر ، وهو أن بعض الاداريين يدركون المشكلة ، ويرون أنها لا تهددهم شخصيا ، ولا يتأثرون بها ، وحينئذ يكون تصرفهم نابعا من هذا الاحساس •• ان مثل هؤلاء المديرين ، غالبا ما يعطون الوزن الأكبر « لقيمتهم الشــخصية » •• أى قدرتهم ووزنهــم فى المشروعات التى يديرونها •• وهم فى نفس الوقت على علم تام بأن العــاملين فى هــذه المشروعات ينظرون اليهم بنفس النظرة •• أى معرفة أن هؤلاء المديرين لهم من القيمة والوزن والقدر ما يسمح لهم أن يتصرفوا وفق ادراكهم الخاص •• بل ان بعض الدراســات توضح أن نظرة العاملين لهــؤلاء المــديرين •• غالبــا ما تعطيهم حتى أكثر من قيمتهم •• وقدرهم •• ووزنهم[١٣٥] •• وهذا يصبغ على المشروع الشعور الذى يسود بقبــول الأمر الواقع !!••

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الطريقة التى يعبر بهــا واضع القرار عن المشكلة ، خلال مرحلة التعرف عليها والتحديد لأبعادها •• لها أهميتها •• اذ أن مساعديه سيتقيدون فى تصرفهم باطار المعــرفة الذى حدد لهم •• ومن أجل ذلك ينبغى دائما التعرف بدقة على المشكلة وأبعادها ، واستخدام الألفاظ الدقيقة التى تعبر عن حقيقة معناها •

وتتطلب الخطوات العلمية للقرار ، أنه متى تم التعرف والتحقق وتحديد المشكلة ، أن تتبع الخطوات نحو تحليلها وتقييمها .. وهــذا يضع أمام من يناقشون المشكلة أسئلة كثيرة منها مثلا : ماذا تعنى المشكلة النسبة لى ؟ .. وماذا تعنى المشكلة النسبة للمنظمة ؟ .. وماذا أريد أن أفعله بالنسبة لهذهالمشكلة ؟.. وماذا نريد أن نفعله سويا بالنسبة لهذه المشكلة ؟ .. وما هى فرص اتخاذ القرار ؟ .

ان من الأمور الهامة التى ينبغى على الادارى فى جميع المستويات أن يقررها ، بعد أن يتعرف على حقيقة المشكلة وأبعادها .. أن يقرر ما اذا كان عليه أن يبدأ فى حل المشكلة ، أم أن الظروف المحيطة ودرجة أهميتها تســمح له بارجاء حلها .. اذ أن رجل الادارة بحــكم موقعه الرئاسى لديه الكثير من الأعمال ، وينبغى عليه أن يعرف متى يتخــذ القرار ؟ .. ومتى لا يتخذ القرار ؟ .. وهذا يتطلب منه أن يتحقق من درجة الحاح الموقف ، وأصل المشــكلة .. وما اذا كان هنــاك غيره يستطيع أن يتولى حــل هذه المشكلة بأسلوب أقدر وأفضل .. الى غير ذلك من الاعتبارات .. وفى هــذا يقول تشستر بارنارد ، فى كتابه « وظائف المديرين » .. ان الأصول العلمية لاتخاذ القرارات التنفيذية تتطلب عدم التصدى للمشكلات فى غير أوقاتها الملائمة .. وعدم التصدى للمشكلات التى لم يحن أوانها بعد .. وعدم التصدى لاتخاذ قرارات لا تكون ذات أثر فعال .. وعدم التصدى لاتخاذ قرارات يكون هناك من الغير من هم أقدر على التصدى لها .. وعدم التصدى لاتخاذ قرارات تدخل فى اختصاص الآخرين .

ويرى « تشستر بارنارد » أن الحالات التى يمكن فيها اتخــاذ قرارا ، تتلخص فيما يلى :

١ ــ الحالات التى ترى الادارة العليا ضرورة اتخاذها .

٢ ــ الحالات التى تحال الى المرؤوسين لاتخاذ قرارات فيها .

٣ ــ حالات المبادأة والابتكار التى تنبع من شخصية الادارى ، وتستهدف تغيير حركة النشاط القائم الى ما هو أفضل .

وفى جميع الحالات ، ينبغى دائما وضع معايير للحكم Establish Criteria of Judgement ، وذلك حتى يمكن تقييم البدائل المقترحة لحل المشـــكلات ، وتعتبر هــذه المرحلة من أدق مراحل عملية اتخاذ القرارات ، حيث يمكن أن تتداخل فى هذه المرحلة ، قيم وتطلعات الفرد والمشروع على السواء .

وقد أوضحنا فى مناسبات سابقة أهمية الأسلوب العلمى فى جمع البيانات التى سيتخذ القرار على أساسها .. وأهمية أن تكون هــذه البيانات متعلقة بموضوع القرار .. ومحايدة .. وأن لا تشوبها أية شائبة من الانحياز الى اتجاه معين .

وبذلك يجد الادارى نفسه أمام عدة حلول أو قرارات محتملة ..

ثم يقوم بتقييم هذه الحلول أو البدائل لتقدير النتائج المترتبة على كل منها ..

ثم يختار أفضل هذه البدائل باعتبارها أكثر الحلول احتمالا للنجاح

ثم يصدر بالبديل الأفضل .. « القرار » ..

الفرق بين اتخاذ القرار .. والتعليمات Instruitions

تبين لنا من العرض السابق مفهوم القرار ، وكيف أنه يتعلق بمشكلة ، والسعى نحو ايجاد الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلة .. وهذا الأسلوب الأمثل هو الذى يصدر به قرار .

غير أن هناك فارقا كبيرا بين القرار .. والتعليمات التوجيهية التى يصدرها المديرون من أجل توجيه مرؤوسيهم ، وأن يكون سلوكهم فى حدود النظام والأخلاق Discipline and Morale ، فمن المعروف أن كل ادارى يهتم جيدا بسلوك مرؤوسيه ، وضرورة أن يتسم هذا السلوك بالقيم والأخلاق المرعية ، وأن يراعى فى ذلك الأحكام والاجراءات والتقاليد .. كأن يطلب من المرؤوسين تقديم تقاريرهم الى رؤسائهم فى المواعيد المقررة .. وأن يراعوا قواعد عدم التدخين أو تقديم المشروبات أثناء العمل .. وأن يكون رداءهم متناسبا مع ظروف العمل .. وأن يتسم طابع العلاقات بينهم بالتقدير والاحترام .. وأن يتحلوا باللياقة وروح الخدمة فى تعاملهم مع العملاء .. وأن يتسم عملهم بروح الهمة والجدية والنشاط .. وأن انتاجيتهم ينبغى أن لا تقل عن الحد الأدنى الذى تحدده معدلات الأداء المقررة .. الخ .

ويعرف « كونتز وأودونل » النظام بما يأتى :

« النظام .. أو السلوك المنظم .. هو حالة تعمل المشروعات على تحقيقها ، من أجل صالح مستقبل المشروع ، وليس للماضى أية أهمية فى هذا الخصوص ، وذلك لأن الماضى بعيد ، وفى غير متناولنا بحيث لا يمكن أن نستخلص منه الدروس الموضوعية .. وبسبب أن المدير الذى يعاقب أحد مرؤوسيه بنزعة انتقامية تستهدف اذلاله ، لن يجنى شيئا ..

من أجل ذلك ، فان الجهود النظامية فى حاجة الى أن تتضمن المعانى ىس، يترتب عليها اسهامها فى تحسين السلوك النظامى للمرؤوسين :

وفيما يلى النص :

"Discipline, or orderly behavior, is a condition to be achieved in the interests of the future welfare of the firm. The past is of no importance, beyond the possible provision of object lessons, because it is fruitless for a manager to punish a subordinate in a spirit of retribution or for the purpose of humiliating him. All disciplinary action, there fore, needs to be qualified by its contribution to improved orderly behavior of subordinates".

أما فيما يتعلق بالمعنويات ، فان وصفها أمر يصعب التعبير عنه ، ويصفها ج. د. مونى فى كتابه « مبادىء التنظيم » .. « انها خلاصة العديد من الصفات النفسية التى تتضمن الشجاعة ، والمثابرة ، والتصميم، وفوق كل شىء الثقة » .

"The sum of several psychic qualities that include courage, fortitude, resolution, and above all, confidence".

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن اهتمام الادارة بالمعنويات مرجعه الى أثرها الكبير فى تحقيق القدرة الانتاجية ، فكلما ارتفعت المعنويات ، زاد الانتاج .. وقد تبين أن هناك شبه اجماع على أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدى الى زيادة القدرة الانتاجية فى جميع المجالات ، سواء فى النشاط الاقتصادى .. أو النشاط العسكرى ، فان نابليون بونابرت كان يقول فيما يتعلق بالروح المعنوية .. « تكون الروح المعنوية فى الحرب ثلاثة أرباع المعركة .. ويكون الرصيد النسبى من القوة البشرية الربع الباقى » .

وفيما يلى النص :

"In war, morale conditions make up three-quarters of the game : the relative balance of manpower accounts for the remaining quarter".

ويرجع الاهتمام بالروح المعنوية ، الى أثرها الكبير فى تحقيق حاجة انتماء المجموعة بعضها الى بعض Affiliation need ، ثم تضافرها من أجل تحقيق الأهداف ، والى أنه يصعب علينا بدقة أن نحدد عناصر الروح المعنوية حتى يمكن لمختلف الوحدات أن تعمل على توفيرها ، وكثير من العلماء يقررون أن الروح المعنوية مشاعر واحساسات تنبثق من العاملين تجاه المنشأة التى يعملون فيها ، وأوجه النشاط التى يؤدونها ، وأن هذه المشاعر والاحساسات لا تقل بأى حال من الأحوال عن حافز الأجـر الذى تلجأ اليه المشروعات كأحد عناصر تحقيق الكفاءة الانتاجية .

ان الرضاء النفسى يعتبر من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق الكفاءة الانتاجية ، والرضاء النفسى يتمثل فى حب كل انسان للعمـل الذى ينتمى اليه ، وفى مظاهر الانشراح والسرور التى تبدو عليه أثناء تواجده فى عمله .. ويقرر الكثير من العلماء نتيجة لبحوثهم ودراساتهم المستفيضة ، أنه يدخل فى مفهوم رضاء الشخص عن عمله ، الأجر الذى يتقاضـاه ، وانفسـاح أبواب الأمل أمامه للترقى فى سـلم السلطات والمسئوليات .. وأن انسيابه الطبيعى فى سلك الوظائف يتم على أسس عادلة فى نطاق روح الألفة والمودة التى تسود أسرة القوى العاملة ، التى تتسم بطابع السلوك الاجتماعى الرفيع والنظام .. ومن أجل هذا تعمل الادارة على اصدار التعليمات التى تنظم وتؤكد هذه المعانى .. وغالبا ما تصدر هذه التعليمات لأسرة المشروع بأسره ، لا فارق بين مستويات أعلى ومستويات أدنى .. لأنها تعمل على غرس معانى فى نفوس الجميع

.. وفوق كل هذا أن يشتهر المشروع بأن هذه المعانى تسود فيه ، سواء فى العلاقات بين الموظفين ، أو علاقات الموظفين برؤسائهم ، أو علاقات المشروع ككل بالأجهزة الخارجية التى تتعامل معه ، أو علاقات المشروع بالعمـلاء الذين يتعاملون معـه ، أو حتى فى أذهان المواطنين فى دائرة نشاطه ، أو خارج هذه الدائرة .. أى فى أذهان المواطنين بوجه عام .

هذا .. ونرجو أن نوضح . أن هناك اختلافات بين علماء التنظيم والادارة عن مفهوم الاصطلاحات واستخدامها فى معانى محددة متفق عليها .. من أجل ذلك ، فاننا نوجه نظر القراء الى ذلك ، فالعبرة فى رأينا فى هـذه المرحلة من البحث والدراسة ، أن تتأكد المعـانى المطلوبة فى الأذهان ، ويتم السلوك أو التصرف فى هدى هذه المعانى ، خاصة وأننا نرى مثلا ، أن بعض الأوامر التى تصدر من الرؤساء الى مرؤوسيهم المباشرين كثيرا ما يعقبها تعليمات مفسرة .. أو غير ذلك من المصطلحات .

الفرق بين التعليمات .. والأمـر Order

أوضحنا فيما سبق التعليمات ، وأثرها فى تحسين السلوك الاجتماعى والنظامى للمرؤوسين .. أما فيما يتعلق بالأمر ، فالبعض يعرفه بأنه .. « أداة هامة يستخدمها المديرون فى توجيه مرؤوسيهم المباشرين .. وهو الوسيلة الخاصة التى يتم عن طريقها بدء النشاط أو تعديله أو وقفه .. وهو الأسلوب الفنى الخاص الذى يستخدم لبدء تحرك العجلات وكذلك ايقافها .. وأنه القوة الأصلية التى يمكن بواسطتها دفع نشاط المشروع وكذلك ايقافه » .

وفيما يلى النص :

"An order is an important device employed by managers in the directions of their immediate subordinates. It is the specific

means by which an activity is initiated, modified, and stopped, a technique employed to "start and stop the wheels" the original impetus by which an organization is activated or disbanded. A thorough understanding of this meaning, uses, and limitations is essential to every manager".

The order ant its techniques الأمر وأســـاليبه

لعل التعريف الذى أوردناه سابقا يعطينا ضوءا على مفهوم الأمر .. وكذلك من له الحق فى اصداره ، اذ يتضح من التعريف أن الأمر يصـــدر من رئيس الى مرؤوسيه .. وعلى هــذا الأساس ، فان رجال التنظيم والادارة غالبا ما يعرفوا الأمر على أنه أمر يصدر من رئيس الى مرؤوسيه يطلب منهم فيه ، أن يؤدوا عمل .. أو يمتنعوا عن أداء عمل .. فى ظل ظروف معينة .

An order is understood by businessmen to be a command of a superior requiring a subordinate to act or to refrain from acting in a given circumstance".

ويتبين لنا من هذا التعريف أن هناك عناصر متعددة فى الأمر ، تتلخص فيما يلى :

(أ) أن الأمر علاقة شخصية بين الرئيس ومرؤوسيه ، تنساب وفقا للأســلوب الرأسى فى الادارة ، أى تنساب مبــاشرة من الرئيس الى المرؤوس .. وهذه العلاقة لا تتواجد بين الرؤساء الذين هم فى مستوى ادارى واحد .. والاستثناء على هذه القاعدة يحدث عند الأخذ بأسلوب السلطة الوظيفية ، وفى غير هذه الحالة لا يجوز أن تصدر أوامر من رئيس احدى الادارات الى أحد المرؤوسين فى ادارة أخرى .

(ب) أن الأمر ينبغى أن يصـــدر فى حدود النشــاط الذى يرتبط بتحقيق أهداف المشروع •

(جـ) أن الأمر متى صدر ، فانه ينبغى على المرؤوسين تنفيذه ، أى أن اصداره يحمل معنى القـــدرة على تنفيذه بالقـــوة enforceable ••ومن المعروف أن الادارة هى القدرة على انجاز الأعمال عن طـــريق الآخرين •• أى أن المديرين ينجزون الأعمال عن طريق غيرهم •• الأمر الذى يتحتم معه أن يملكوا سلطة الجزاء والعقاب •• وفى دول كثيرة تصل سلطة العقاب الى أقصاها •• أى الى الحد الذى يفقد معه المرؤوس وظيفته •
"The ultimate sanction is the loss of a job".

(د) ان الأمر قد يصدر فى شكل عام a general form ، وتصدر الأوامر بهذا الشكل اذا ما كانت ظروف النشاط تتطلب ذلك ، كما هو الحال اذا ما كان للمشروع مديرين للمبيعات مخصصين للمناطق المختلفة، فحينئذ يكون هؤلاء المديرين فى مناطق بعيدة عن المراكز الادارية ، وهذه المناطق البعيدة غالبا ما تكون لها ظروفها الخاصة التى ينبغى أخـــذها فى الاعتبار عند عقد صفقات البيع ، وعلى هذا الأساس •• فان الأمر الذى يصدر فى شكل عام ، ييسر لهؤلاء المديرين القيام بمهمتهم ، فى حدود النتائج التى تتفق مع الأهداف •

(هـ) قد يصدر الأمر أيضا فى شـــكل محدد specific order ومثل هذه الأوامر تصدر فى حالة اذا ما كان المرؤوسون فى وضع يفضلون معه الاشراف المباشر •• وأن تصدر اليهم الأوامر محددة مفصلة لكى يعملوا تماما وفق ما تتضمنه •• غير أننا نوجه النظر الى أن هذا الأسلوب اذا كان يرتضيه البعض ، فان هناك البعض الآخر الذى يتذمر من مثل

هـذا الأسلوب ، ويصفه بأنه خانق لملكة القـدرة والخلق والابداع والابتكار فيهم •

(و) قد تصـدر الأوامر كتابية أو شـفهية written or oral ويتوقف شكل الاصدار على طبيعة العـلاقة التى تسـود بين الرئيس ومرؤوسه ، فاذا كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسه تتسم بطابع التكرار والاستمرار ، ويغلب عليها مفهوم الثقة المتبادلة ، فحينئذ غالبا ما تصدر الأوامر شفهيا •• غير أن الوضع فى الشركات الكبيرة ، غالبا ما يحتم ضرورة اصدار الأوامر كتابة ، وذلك لأن الأمر يتعلق بانجاز الأعمال ، ويتطلب انجاز الأعمـال بأعلى قدر من الـكفاءة تفـادى الغموض ، أو ما قد يحـدث من ازدواج فى السـعى نحو تحقيق الأمـر •• هذا بالاضافة الى أن بعض الأوامر تحتاج الى فترة طويلة فى سـبيل انجازها ، الأمر الذى ينبغى معه أن تكون مكتوبة حتى لا تضيع بعض معالمها من أذهان من ينفذونها ، وعندما يشكون من وضع معين ، يكون فى امكانهم دائما الرجوع اليها •

(ز) أن الأوامر قد تصدر عامة وخاصة فى نفس الوقت ، كما هو الحال اذا ما كلف رئيس مجلس الادارة ، أو المدير العام شخص معين بأداء مهمـة معينة ، يتوقف أدائه لهـا على ضرورة اتصـاله بمختلف الادارات ، وضرورة أن تيسر له هذه الادارات مهمته ، فحينئذ يصـدر الرئيس الأعلى أمرا عاما الى جميع الادارات للتعريف بهـذه المهمة ، وتيسير أمرها ، وكذلك يصدر أمرا خاصا الى الشخص المعين ، يكلفه بأداء هذه المهمة •

(ح) من الأهمية بمكان توقيت اصدار الأمر ، وتعتبر التنظيمات العسكرية من أكثر أنواع التنظيمات اهتماما واحتراما لهذه القاعدة ••

بينما الملاحظ فى كثير من دوائر الأعمال عدم اهتمامها واحترامها لهـذه القاعدة .. وقد يرجع السبب فى ذلك الى تطبيقها سياسة داخلية ترى فيها الادارة أنه من الصالح العام عدم التوقيت ، الا أن هذا لا يمنع اطلاقا من ضرورة القيام بمقتضيات التفسير للظروف والدوافع التى أملت تطبيق مثل هذه السياسة ، كما هو الحال اذا ما كان نشاط المشروع يعتمد على سـنوح الفرصة والفـورية فى انتهازها opportunism and immediancy فيما يتعلق بالشركات التى تأخذ بالتخطيط العلمى المتقدم ، فانها ملزمة بأن تتبع الخطوات التى تقررها الخطة فى غاية من الدقة والصرامة ، وفى مثل هذه الحالة ينبغى اعطاء التوقيت العنـاية الكافية .

الأوامر .. وطبيعة العلاقات والسلطات

يتضمن التنظيم السليم ، لأى مشروع من المشروعات .. توضيح طبيعة العلاقات بين مختلف الوظائف والمستويات ، وهو ما يطلق عليه كما أوضحنا سابقا ، اسم الهيـكل التنظيمى حتى يفهم كل منهم دوره فى نشاط المشروع ، وتتضح أمامه المعالم التى يسترشد بها فى القيام بهذا الدور .. ويحسن أن يتم تنظيم المسئوليات والعلاقات على الأسس الآتية(١٣٦) :

(أ) وجود عضو مجلس ادارة مسئول أمام أعضاء مجلس الادارة ويطلق عليه اسم « الرئيس » فى الشركات الأمريكية .

(ب) اللامركزية فى اصدار الأوامر الخاصة بتوزيع المسئوليات .

(جـ) وضوح المسئوليات ومدى ما يترتب عليهـا من روابط بين الرئيس والمدير العام ، وبين المدير العام والأقسام المختلفة .

(د) تحديد عدد التابعين لكل رئيس مسئول على أن يكون هـذا العدد فى أقل الحدود الممكنة لكى يتيسر الاشراف عليهم .

(هـ) تحقيق الترابط بين الأقسام الفنيه دون الاخلال بخطـوط المسئولية فى أقسام المنشأة .

فاذا تحددت المسئولية الملقاة على عاتق كل من الرؤساء ، يجب تخويل كل منهم السلطة التى تمكنه من اصدار الأوامر ، وتسيير دفة العمل .. ومع هذا يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمى على أسس مرنة تسمح بادخال تعديلات كلما تطلبت الظروف اجراءها .

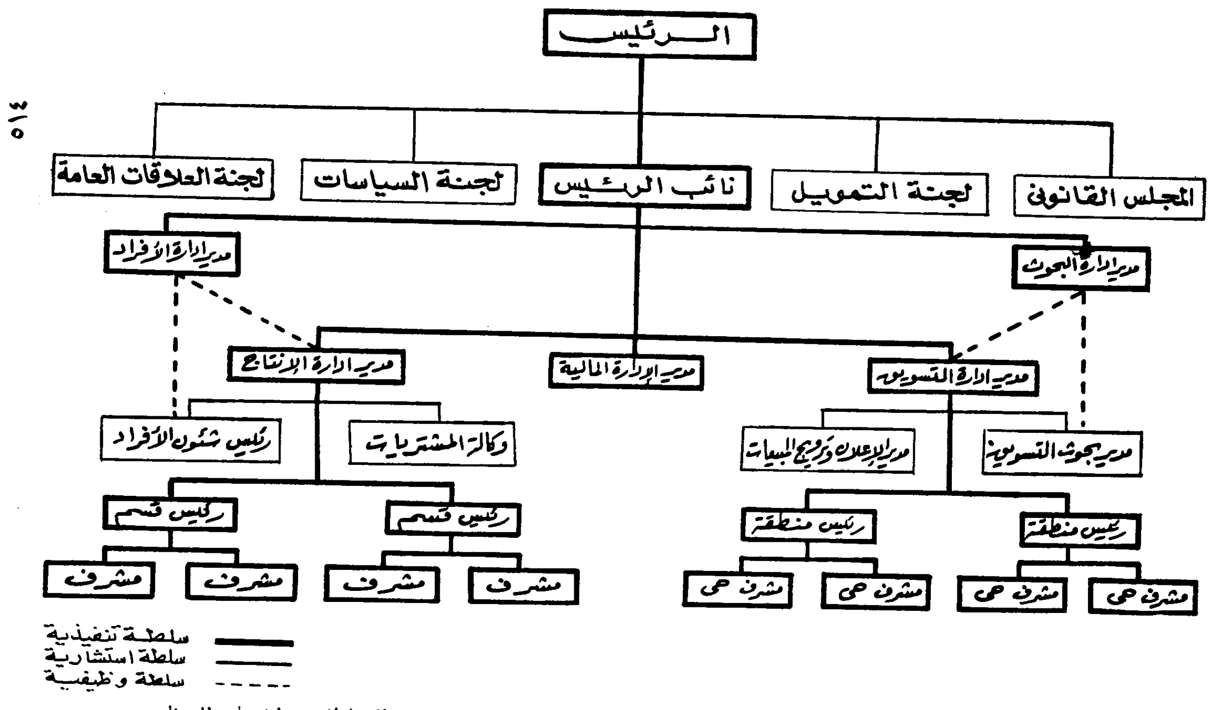
انواع العلاقات فى التنظيم

تمثل العلاقات بين المسئولين جزءا مهما فى ادارة العمـل ، وهى لا تكون بين ادارة وأخرى ، أو قسم وآخر عن طريق الرؤساء المسئولين فحسب .. بل انها تتسع لأكثر من ذلك ، فقد توجد علاقات وظيفية بين الادارات والأقسام المختلفة ، تحقق التعاون فيما بينها على انجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة ، وتنفيذ السياسة العامة .

والتنظيم فى صورته المثالية تتوزع بمقتضاه المسئوليات على كافة المستويات .

فمجلس الادارة مثلا ، يقوم بتحديد الأهداف ورسم السـياسة العامة ، وكيفية تنفيذ العمل فى المشروع .

ويقوم عضو مجلس الادارة المنتدب أو الرئيس ، وهو مسئول أمام المجلس ، بتنفيذ هذه السياسة والعمل على تحقيقها ، ويليه عدد من المديرين والرؤساء يوكل لكل منهم الاشراف على وجه من مختلف



يوضح الشكل السابق أنه غالبا ما توجد أنواعا متعددة من العلاقات والسلطات داخل التنظيم كالسلطة التنفذية والسلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية .

غالبا ما يسود فى الهيكل التنظيمى للمنشات الكبيرة أنواعا متعددة من العلاقات والسلطات .. كالسلطة التنفيذية ، وهى سلطة مباشرة من الرئيس على مرؤوسيه ، وتنساب فى تدرج هرمى ، وكما هو واضح فى هذا الهيكل .. تنساب السلطة من الرئيس الى نائب الرئيس ثم الى مديرى ادارات البحوث والأفراد والتسويق والمالية والانتاج .. ومن مدير ادارة التسويق الى رؤساء المناطق ثم مشرفى الأحياء .. ومن مدير ادارة الانتاج الى رؤساء الأقسام ثم المشرفين .

أما السلطة الاستشارية فهى علاقة فنية بين الرئيس ومساعدوه من المستشارين ، وهذه العلاقة تنساب من أسفل الى أعلى ، حيث يرفع المستشارين بآرائهم الى الرئيس ليبت فى الأمور ، وكما هو واضح فى الرسم فان الرئيس يحصل على الخدمة الاستشارية عن طريق لجنة العلاقات العامة ، ولجنة السياسات ، ولجنة التمويل ، والمجلس القانونى .. وكذلك فان مدير ادارة التسويق يحصل على الخدمة الاستشارية من وكالة المشتريات ورئيس شئون الأفراد .

أما السلطة الوظيفية ، فهى سلطة خاصة محددة ، كسلطة مدير ادارة الأفراد فيما يتعلق بشئون الأفراد ، وتحديد الاجراءات الملائمة لمعالجة المنازعات العمالية ، وهى غالبا ما تتمثل فى الرقابة الوظيفية .

وفى الغالب عندما يتم التقسيم الادارى فى الشركات على أساس المناطق ، فان المديرين والرؤساء يجمعون بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية .

أوجه نشاط المشروع ، ويتوقف عددهم قلة أو كثرة طبقا لحجم المشروع وأوجه النشاط اللازمة له •• ويتحمل بعض هؤلاء مسئولية مباشرة فى الادارة •• ويتولى بعضهم وظائف ذات صبغة فنية خاصة •• ويتحمل فى كلتا الحالتين كل منهم مسئولية فى تخطيط وتنظيم نشاط المشروع طبقا للوظيفة التى يتولى مسئولياتها ، ويعاونهم من الناحية العملية مشرفون يتحملون من المسئوليات ، ويمنحون من السلطات ، القدر الذى يمكنهم من النهوض بالأعباء الملقاة على عاتقهم بكفاءة تامة •

ولا تخرج الأنظمة فى أى منشأة عن نوع من الأنواع الثلاثة الآتية :

١ ـ النظام التنفيذى أو العسكرى Line or Military Type

٢ ـ النظام الوظيفى Functional

٣ ـ النظام التنفيذى والاستشارى Line and Staff

ففى النظام الأول ، تكون المسئولية مباشرة بمعنى أن المرؤوسين يتلقون الأوامر ممن فوقهم فى المستويات الادارية •

وفى النظام الثانى ، يتولى الفنيون أعباء الادارة ، ويستعينون بالسلطات التى تقتضيها وظائفهم باعتبارهم أقدر من غيرهم على فهم هذه الوظائف وتصريف أمورها •

والنظام الثالث يعتبر مزيجا من النظامين الوظيفى والتنفيذى •• فان الاداريين فيه يستعينوا بالمتخصصين من الفنيين كمستشارين قبل البت فيما يعرض عليهم من الأمور •

ويتضمن التنظيم أنواعا مختلفة من العلاقات،تتلخص فيما يلى[١٣٧] :

١ ـ العلاقات التنفيذية المباشرة Direct Executive Relations

وتتمثل فيما يكون بين الرئيس ومرؤوسيه من الصلات المباشرة التى تتعلق بادارة العمل وتنفيذه ، وقد يكون الرئيس مديرا عاما أو مديرا لوجه من أوجه النشاط ، أما مرؤوسوه فهم رؤساء الأقسام والمشرفون .. وغير ذلك من تقسيمات تصل الى قاعدة البناء التنظيمى . والعلاقات فى هذه الحالة تبدو فى صورة سلطة الأوامر التى يصدرها المدير ، ويقوم بتنفيذها المرؤوسون . وتستند العلاقة الى القاعدة العامة وهى سلطة الرئيس المباشر Direct Authority ويستطيع الرئيس بمقتضى هذه القاعدة أن يصدر الأوامر الى مرؤوسيه على أن تكون هذه الأوامر فى حدود اختصاصاته .

٢ ـ العلاقة بين المستويات الادارية الواحدة Lateral Relations

تتواجد هذه العلاقة بين المستويات الادارية الواحدة فى المنشآت بين رئيسين أو أكثر فى مستوى ادارى واحد ، ويكونون مسئولين أمام رئيس أعلى واحد ، ويقع على عاتق كل رئيس منهم مسئولية قسمه .. غير أن مقتضيات العمل وكفاءة الادارة تتطلب تعاون كل رئيس مع الآخر فى ايجاد الحلول اللازمة للأمور التى ترتبط بها المصالح المتبادلة دون الرجوع الى الرئيس الأعلى المباشر .

٣ ـ العلاقة الوظيفية Functional Relations

وتتمثل هذه العلاقة فيما يقدمه الرؤساء المتخصصون من مقترحات ونصائح فنية الى المديرين والمشرفين على المشروع .. كما هو الحال فى المشروعات الكبيرة التى تتميز بالقدرة على استخدام هؤلاء الفنيين .. ويقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكد من استكمال النواحى

الفنية فى المنشأة كلها والاطمئنان الى أنها بلغت درجة عالية من الكفاءة ، ويقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنلين ثلاث مسئوليات :

الأولى ــ التعاون فى وضع سياسة الأقسام التى يرأسونها .

الثانية ــ تقديم النصائح لزملائهم من الرؤساء ومرؤوسيهم .

الثالثة ــ تحمل المسئولية أمام رئيسهم ــ وغالبا ما يكون المدير العام ــ عن الكفاءة الادارية لأوجه النشاط التى تدخل فى نطاق تخصصهم .

وواضح أن علاقة الرئيس الفنى بمرؤوسيه علاقة مباشرة ، وأن علاقته برئيسه كذلك علاقة مباشرة .. أما علاقته بمن يماثلونه من الرؤساء فهى علاقة غير مباشرة .

٤ ــ العلاقات الفنية Teschnical Relations

تعنى العلاقة الفنية ، العلاقة التى توجد بين الرئيس ومساعده الخاص أو مساعديه للتشاور فى شئون تتصل بالعمل ، وهذه العلاقة لا توجد الا فى المستويات العليا للمنشأة حيث يحتاج المدير العام الى مستشار خاص ، وتنحصر مسئولية المستشار فى مساعدة المدير الذى يلحق به ، وغالبا ما تتحدد منذ البداية طبيعة المسائل التى يرجع المدير اليه فيها لأخذ استشارته ، فيكون طابعها عاما أو خاصا .. وعلى المستشار أن ينفذ التعليمات التى تصدر اليه من رئيسه وليس له الحق فى اصدار أى نوع من التعليمات أو الأوامر .. وغالبا لا يكون له من المرؤوسين سوى سكرتير ، واذا قضت الأوامر الصادرة اليه من رئيسه الاتصال بالأقسام المختلفة للمنظمة ، فينبغى ألا تتعدى هذه الاتصالات حدود البحث والدراسة ، لأنه ليس له على هذه الأقسام أى نوع من السلطة سواء أكانت مباشرة أو وظيفية .

تنظيم اللجان Committee Organization

تعتبر اللجان من الوسائل التى تستعين بها الادارة فى أداء مهامها ، ويمكن القول أنه لا توجد وسيلة من وسائل الادارة يتسع فيها المجال للأخذ والرد ، وتختلف عليها الآراء ، مثل وسيلة الاستعانة باللجان فى الأعمال الادارية ، اذ تبين من عديد من الدراسات أن بعض الشركات لا تؤمن بفكرتها ، وأن بعض علماء التنظيم والادارة ، كالاستاذ ر. س. ديفز[١٣٨] R.C. Davis يرى فى اللجان أنها « نوع من التنظيم الاستشارى الممتاز ، وليس لها خصائص تنفيذية » .

"Distinct type of staff organization" having no "line characteristics.

بينما يغالى البعض الآخر فى تحبيذ الأخذ بفكرتها Over do the idea

وقد تكون اللجان رسمية أو غير رسمية formal or informal وتعتبر اللجان رسمية اذا أنشئت كجزء من الهيكل التنظيمى الرسمى للمشروع ، وتحددت المهام التى تقوم بها ، وكذلك سلطاتها ، ويلاحظ أن معظم اللجان الدائمة التى توجد فى مختلف المشروعات من هذا النوع .. أما اللجان غير الرسمية فهى تلك التى ليس لها مكان فى الهيكل التنظيمى الرسمى للمنشأة ، وغالبا ما تشكل هذه اللجان بقصد الحصول على تفكير جماعى يتعلق بمشكلة معينة

"Group thinking on a particular problem".

وتتهم بعض الشركات وسيلة الاستعانة باللجان ، بأنها وسيلة غير مجدية .. فهى تتسبب فى تضييع الوقت ، وتعطيل العمل ، هذا فضلا عن أنها خانقة لقوة الابتكار ومقللة للشعور بالمسئولية ، كما وترى بعض

الشركات ، أن اللجان بدلا من أن تتخذ قرارات حاسمة وواضحة ، نراها تلجأ الى ايجاد أنصاف الحلول !..

غير أنه من جانب آخر ، نرى بعض الشركات تقرر أن اللجان تعتبر وسيلة فعالة لتنسيق وجهات النظر ، وذلك اذا أحسن تكوينها وتنظيمها وتوجيهها .. ويرى فيها الأستاذ و. هـ. نيومان W. H. Newman مجموعة من الأشخاص ، تشكل خصيصا من أجل أداء بعض الأعمـال الادارية .

"Group of people specifically designated to perform some administrative act".

وهناك من يرى أن ضرورات العمـل تقتضى تنظيم لقاءات بين المدير والرؤساء الذين يعملون تحت اشرافه .. ومن هذه الضرورة ، يرون أن اللجان تتيح الفرصة لمثل هذه اللقاءات ، ويرون أنها أفضـل من اللقاءات الرسمية ، حيث أن اجتماعات اللجان غالبا ما يسودها الطابع غير الرسمى Informal meetings ، هذا فضلا عن أن وقت المدير ثمين .. ومقابلته للرؤساء واحدا بعد الآخر ، قد يكون فيها بعض المضيعة ، بينما لقائه معهم مجتمعين فضلا عن اختصاره للوقت ، فانه قد يسـفر عن التقائهم مجتمعين ، التعرف على كثير من الأمور التى تعود بالصالح العام على المشروع .

وفيما يلى نورد بعض الاعتبارات التى نراها هامة وضرورية ، حتى يمكن للجان أن تحقق أهدافها .

١ ــ نطاق عمل اللجان :

تهتم اللجان بمناقشة الحقائق التى تتعلق بموضوع معين ، وتتبادل فيه وجهات النظر Exchange views ، وينبغى حرصا على وقت اللجان

أن تقدم اليها كافة البيانات والمعلومات والاحصاءات التى تتطلبها ، وذلك حتى يتم تبادل وجهات النظر على أسس علمية تعتمد على الحقائق .. وبذلك تتمكن من أن تصل الى توصيات بناءة فى الموضوع المعروض عليها .

كما وينبغى التأكد قبل تشكيل أى لجنة من اللجان ، أن هنـاك حاجة ضرورية الى انشائها ، وذلك لأنه فى بعض الأحيان يوجد بالمنشأة هيئات فنية تستطيع أن تقوم بالدراسات اللازمة ، وتقدم توصياتها .

وتعتبر اللجان عظيمة الأهمية لتحقيق الأغراض الآتية :

(أ) تنسيق وجهات نظر الأعضاء ونشاطهم .

(ب) تسهم فى تقديم توصيات على أسس مدروسة للادارة العامة ، والتى تستند الى هذه الدراسات عند اتخاذ القرار النهائى .

(جـ) يمكن الحصول عن طريق اللجان على آراء عـدد كبير من الأشخاص الذين يتصفون بالكفاءة والقدرة .

(د) تعتبر بعض الشركات وسيلة اللجان جزءا هاما فى نظام الرقابة الذى يحكم شئونها .

٢ ـ حاجة اللجان الى هيئة مساعدة Auxiliary Agency

يتطلب حل المشاكل المعروضة على اللجان جمع كثير من البيانات والمعلومات ، واذا وكل الى أعضاء اللجان جمع هذه البيانات والمعلومات فان ذلك يستغرق كثيرا من وقتهم ، هذا فضلا عن أنه قد لا يوجد بين أعضاء هذه اللجان من يحسن القيام بهذه المهمة . فيقع غالبا على عاتق

رؤساء اللجان وسكرتيرها مهمة القيام بهذه المهمة اذا سمح لهم وقتهم بذلك ، حيث أن لديهم تبعات أخرى تتطلبها مهام وظائفهم .

ولتجنب هذه الصعوبات تلجأ بعض الشركات الى تعيين موظف دائم للجنة تكون مهمته تدوين محاضر جلساتها كما ويقوم بجمع وتحليل المعلومات ، ويعين له بعض المساعدين اذا كان العمل كثيرا .

وهناك طريقة أخرى ، هى تخصيص ادارة فنية تعمل كهيئة متخصصة تقوم بجمع الاحصاءات والمعلومات والبيانات واستخلاص النتائج ثم التقدم الى اللجان بتوصياتها ، وترفع مع هذه التوصيات ملخصا لكل ما قامت به من جهود ، ويكون على اللجنة بعد ذلك مناقشة هذه التوصيات واتخاذ قرار بشأنها .

وفى حالات أخرى كثيرا ما تقدم الأقسام المختصة كل ما لديها من بيانات ومعلومات وترفق معها وجهة نظرها بما تراه من مقترحات .

وتستخدم الطرق السابقة بقصد تيسير عمل اللجنة والحرص على وقت أعضائها من الضياع ، هذا فضلا عن أن ذلك يمكن اللجنة من السرعة فى العمل ، وتركيز وقتها فى المناقشات المفيدة التى تعين على اتخاذ أحكام القرارات .

٣ ـ تحديد الوظائف والمسئوليات تحديدا واضحا :
Well defined functions, Responsibilities.

تعتبر اللجان جزءا لا يتجزأ من المنظمة ، وعلى ذلك فيجب أن يحدد التنظيم تحديدا واضحا كل ما يتعلق بمركزها الحقيقى ، وعلاقات اللجان بعضها ببعض ، وعلاقات اللجان بأجزاء الشركة الأخرى ، كما ويجب أيضا تحديد وظائف اللجان وأهدافها ، وحدود السلطة لكل منها،

مثل هذا التحديد والتوضيح له أهميته الخاصة ، نظرا لأنه كثيرا ما يحدث عند الاستعانة باللجان أن تحال عليها مشاكل كثيرة ، ويكون معظم هذه المشاكل بعيدا عن أغراضها .

وعلى هذا فان تحديد وظائف اللجان ومسئولياتها تحديدا واضحا يضمن تركيز أعضاء اللجان لجهودهم فى القيام بالأعمال التى أنشئت من أجلها .

٤ ـ حسن اختيار الأعضاء : Well Chosen Members

تختار المنشآت أعضاء اللجان بحيث يمثلوا وجهات نظر معينة ، غالبا ماتكون وجهة نظر أقسامهم ، وذلك لأن طبيعة عمل بعض اللجان تقتضى تمثيل وجهات نظر بعض الأقسام كما هو الحال فى لجنة الانتاج اذ يتطلب الأمر فيها معرفة وجهة نظر أقسام المبيعات والبحوث والانتاج .

ويتطلب الأمر فى بعض اللجان الأخرى اختيار أشخاص تتوافر لديهم قدرات وصفات معينة ، كلجنة الرقابة مثلا ، فانها تتطلب أن يكون الأعضاء على جانب كبير من القدرة على التحليل ، والالمام بمواضيع كثيرة ، وعدم التشبث بفكرة معينة . هذه الصفات قد تكون أكثر أهمية لهذه اللجان من اشتراك الأقسام .

ويحسن غالبا أن يكون عدد أعضاء اللجان فى أقل الحدود الممكنة ، فمثلا فى حالة لجنة كلجنة الانتاج المذكورة آنفا يحسن أن لا يتعدى عدد أعضائها عن ثلاثة بالاضافة الى سكرتير اللجنة .

ولكن اذا كان غرض اللجنة هو التنسيق العام فيجب أن يكون ممثلا لكل من الأقسام الادارية والتنفيذية الرئيسية .

ويعين رئيس المجلس أعضاء هذه اللجان ، وليس بنا حاجة الى القــول Neadless to say بأن الأعضاء يجب أن يختاروا بعناية ، مــع التقدير التام للأغراض التى أنشئت اللجان من أجلها •

٥ ـ العمل السريع الحاسم : Prompt Effective Action

ان الوسيلة التى تدار بها اللجان ، لها أثر هام على نجاحها ، وعلى وجه الخصوص اذا كانت اللجنة كبيرة كما هو الحال فى بعض لجــان التنســيق ، فان حسن تنظيمها ، وادارة اجتماعاتها يكون من الأهميــة بمكان • وينتخب رئيس هذه اللجان عادة ليس فقط على أساس وظيفته، بل أيضا على أســاس قدرته على الاحتفاظ بالمناقشة فى الموضــوع Keep discussion relevant وقدرته على تلخيص الآراء،واستخلاص خير الأحكام من المناقشات •

ويتطلب العمل فى اللجان ضرورة اعداد جدول أعمال قبل انعقاد جلساتها ، على أن يــكون جدول الأعمال فى متناول الأعضــاء قبل الاجتماعات • واذا قدمت اقتراحات يعتقد أنها معقدة بعض الشىء ، أو اقترحات فنية ، أو اقتراحات يثار عليها بعض الخلافات ، فيجب أن يرفق بجدول الأعمال مذكرات أو ملخصات توضح الفكر ، حتى يتاح للأعضاء فرصة الدراسة للألمام والمعرفة والتحليل ، والحصول على وجهات نظــر معاونيهم قبل حضور الاجتماع •

ويتيح اتباع هذه الطريقة الفرصة للأعضاء للتفكير فى الموضوعات المطروحة عليهم والأدلاء بخير آرائهم فيها ، كما أن هذا الأسلوب يساعد على عدم تأجيل اللجان لحاجتها الى البيانات ، أو اتخاذ قرارات سريعة غير مدروسة فى بعض الأحيان •

وفى بعض الحالات الروتينية التى تشـير فيها حقائق الموضـوع بوضوح الى احتمال اتخاذ قرار واحـد One possible way of action فقد جرت العادة على أن يمرر الأقتراح على الأعضاء فى مكاتبهم لأمضائه، وذلك دون الحاجة الى دعوة اللجنة للاجتماع • وتسمى هذه الطريقة فى الحياة العملية « بالموافقة بطريق المرور » •

اللجان العـــامة General Committees

هناك من يرى أن تنظيم الشركات الكبيرة يتطلب الاستعانة باللجان العامة الآتية :

١ ــ لجنة التنسيق : Co-ordination Committee

يوجد لكل شركة من الشركات مشاكلها الخاصة التى تتعلق بتنسيق مختلف أوجه نشاطها الادارى والتنفيذى ، مما قد يؤدى الى وجـود نقص فى التنسيق •• وهذا يؤدى الى الفوضى وبعثرة الجهود ، وقيام كل ادارة من الادارات بعملها بصورة منفردة ، دون تفهم تام لاحتياجات وخطط ومشاكل الادارات الأخرى • فمثلا قد تنفذ احدى الادارات الخطط الخاصة بانتاج نوع جـديد ، بينما تهمل التفاصيل الخاصـة بتوزيعه وبيعه •

لذلك يستحسن ، بل يجب دائما قبـل اتخاذ قرار نهـائى فى أى اقتراح أو سياسة ، أن يتعرف رؤساء الادارات من مديرى الأقسـام على النتيجة المحتملة لهذا القرار أو هذه السياسة على أقسامهم • وتعتبر لجان التنسيق خير وسيلة لتحقيق هذه الأغراض •

وتقوم لجنة التنسيق بالوظائف الآتية :

(أ) تعطى آفاقا واســعة من المعلومات ، ووجهات نظر متبا للمسئولين وذلك فيما يتعلق بالمقترحات أو السياسات المزمع وضـ موضع البحث ، لتكون مرشدا للادارة العليا عند اتخاذ قرارها • ه المقترحات والسياسات تشمل مسائل كثيرة منها ما قد يطرأ على نظـ المرتبات والأجور من تغييرات ، كذلك السياسات التى تتعلق بالأفر وصلاحية طرق الرقابة المقترحة •

(ب) مناقشة وتنسيق خطط الادارة ، وسياستها وأهدافها حـ يكون لدى جميع الرؤساء المسئولين ومختلف الادارات خطة رسـ واضحة وموحدة للعمل ، وتحدد لجنة التنسيق مقدما مواعيد وكميا الانتــاج ، والتغيرات المزمع اجراؤها فى نوعه ، كذلك التوســيعا الرئيسية فى مختلف الادارات ، ومدى نشاط المنافسين ، ونتائج الميزا ووسائل زيادة الأرباح الصافية •

(جـ) تقدير مدى الحاجة الى تغيير سياسات وطرق الرقابة الى ذلك من السياسات ذات الصبغة العامة ، مع عمل توصيات مناسـ للادارة العامة كلما تطلب الأمر ذلك •

(د) تزود كل عضو من الأعضاء بمشاكل الادارات الأخــرى وبذلك تتسع وجهات النظر وفرص التنسيق •

ويندرج فى عضوية لجنــة التنســيق رؤساء الأقســام الادا والتنفيذية ، حتى تكون جميع الأقسام الرئيسية ممثلة فيها ، وذلك نـ لأن هذه اللجنة تعمل لصالح المنشأة بصفة عامة •

ونظرا لأهمية نطــاق هذه اللجنة ، فانها تزود بســكرتير دائم ســكرتير يعمــل بعض الوقت ، تكون مهمته تذكير الأعضــاء بموا

اجتماعات اللجنة المنتظمة ، ومواعيد ارجاء الجلسات اذا ما طرأ ما يدعو الى ذلك .

٢ ــ لجنة المهايا والأجور : Wage and Salary Committee

من أهم المواضيع التى تهتم بها مختلف أنواع المنشآت موضـــوع المهايا والأجور وطريقة معالجتها ، ونحن نجد فى الحياة العملية بعض الشركات تترك للرئيس المختص أمر تقـدير الأجر أو زيادته اســـتنادا للتوصيات التى ترفع اليه ممن يهمهم الأمر ، وذلك لأن الرئيس نادرا ما يعرف الشخص موضوع الأجر ، أو الظروف التى تؤيد عدالة زيادته .

من أجل ذلك تكون بعض الشركات لجانا لمعالجة موضـــوع المهايا والأجور ، ويندرج فى عضوية هذه اللجان معظم رؤساء الأقسام ، وفى حالات قليلة يكون من أعضائها عضو مجلس الادارة المنتدب ، أو من ينوب عنه .

وسواء أخذت الشركات بمبدأ اللجان أم لم تأخذ ، فان هذه الطريقة لا تسلم من النقد ، ذلك أن هؤلاء الرؤساء قد لا يستعملون سلطاتهم كما ينبغى أن يكون ، وينبغى على الشركات أن تأخذ بما تتطلبه الادارة العملية من ضرورة تحليل الوظائف والأعمال وتقديرها وترتيبها فى وضعها المناسب ، والمعتقد أنه يمكن معالجة موضوع الأجور والمهايا على أسس موحدة وعادلة .

وتقوم لجنة المهايا والأجور بالوظائف الآتية :

(أ) اعادة النظر فى سلم المرتبات والأجور طبقا لما قد يكون قد جد من ظروف تتطلب ذلك .

(ب) تقسيم الوظائف الجديدة وترتيبها بحيث تتلاءم مع نظام المرتبات والأجور القائم .

(جـ) اعادة النظر فى جميع الطلبات التى تتعلق بشئون الأفراد .

(د) اعادة النظر فى معدلات المرتبات والأجور فى كل قسم ، للتأكد من مطابقتها لجداول الشركة الأساسية .

(هـ) الموافقة على التغيرات فى مرتبات الأفراد **Changes in individual salaries** وذلك فى نطاق حدود معينة .

ويفضل دائما أن يكون عدد أعضاء مثل هذه اللجنة فى أقل الحدود الممكنة وأن يرأسها مدير المنظمة نظرا لموقفه المحايد ، ومعرفته بوجهة نظر الشركة العامة ، والوظائف وقيمتها وأن يكون العضو الثانى المفيد فى هذه اللجنة هو مدير المستخدمين نظرا لمعرفته بالموظفين ، والمامه بوجهة نظر الشركة العامة ، هذا فضلا عن سهولة حصوله على التقارير الخاصة بالموظفين . أما العضو الثالث والأخير فيجب أن يكون رئيس القسم أو الادارة التى ينظر فى شئونها .

ويلاحظ أن اللجنة تمنح سلطات فى نطاق حدود معينة تقرره ، واذا حدث ولم تتفق اللجنة على رأى ما معروض عليها ، فيجب أن يعرض الأمر على سلطة أعلى لاتخاذ قرار بشأنه .

٣ ـ لجنة المخصصات : Appropriations Committee

يعتبر موضوع مراقبة المصروفات الرأسمالية وغيرها من المصروفات الضخمة من الموضوعات المهمة التى تكون فيها اللجان منتجة ، وتلجأ شركات كثيرة الى استخدام « ميزانية تقديرية » سنوية

للمصروفات الرأسمالية ، لتحديد المبلغ الاجمالى الذى تصرفه الشركة على التحسينات الأساسية الرأسمالية أثناء السنة ، مع بيـان المبـالغ الاجمالية الخاصة بكل ادارة من الادارات .

وقبل البدء فى تنفيذ مشروع يعمل له تحليل كامل للتأكد من ضرورته ويعهـد الى لجنـة خاصة يطلق عليها لجنـة المخصصات ، ومهمة هذه اللجنة اجراء تحليلات كاملة لأى مشروع قبل البدء فى تنفيذه للتأكد من سلامته ، هذا بالاضافة الى مهمتها فى الرقابة على هذه المشروعات .

وتقوم لجنة المخصصات بالوظائف الآتية :

(أ) تجميع مفردات الميزانية السنوية للمصروفات الرأسمالية وذلك من واقع ما تطلبه مختلف الأقسام من انشاءات حديثة وطبقا لتقديراتها ، وتقسيم المشروعات وترتيبها بحسب أهميتها ، وعرض الأمر على سلطة أعلى للموافقة عليها من حيث المبدأ .

(ب) اعادة النظر فى الطلبات المقدمة من الادارات المختلفة لادراج مبالغ خاصة فى الميزانية ، ويتطلب هذا تحليل كل مشروع تحليلا كاملا مع النظر بعين الاعتبار الى مدى الحاجة اليه .

(جـ) الموافقة على ادراج طلبات التخصيص السليمة فى الميزانية ، ما دامت هذه الطلبات فى حدود السلطة المقررة للجنة وغالبا ما تخـول الادارة العامة لهذه اللجنة سلطة ادراج بعض المشروعات فى الميزانية اذا لم تتعد قيمتها حدا معينا .

(د) توصى بادراج بعض المشروعات التى لم تتضمنها الميزانيـة ، كذلك تقدم توصياتها للادارة العامة بشأن تنفيذ بعض المشروعات السليمة

التى تتطلب اعتمادات كبيرة ، ولا يكون فى سلطة اللجنـــة ادراجها فى مشروع الميزانية •

ولا يندرج فى عضوية هذه اللجنة الا من تكون هناك حاجة ماسة الى رأيه ككبير المهنـــدسين Chief Engineer نظرا لقـــدرته الفنية التى تمكنه من الحكم على مدى سلامة خطة الانشاءات المقترحة ، والخبير المحاسب وذلك لمعرفة وجهة نظره فيما يتعلق بالناحية المالية والاقتصادية، وعلى الأخص معرفة مدى كفاية الأموال الموجودة لدى المنشـــأة لتنفيذ المشروعات المقترحة ، والوقت الملائم لتنفيذها •

كذلك يندرج فى عضـــويتها مدير التنظيم والرقابة على التكاليف Director of organization and Cost-control وذلك للانتفاع بوجهـــة نظره فيما يتعلق بالحد من التكاليف وكذلك رئيس القسم المختص الذى يلزم وجوده لعرض خطته والتأكد من أن جميع العوامل قد أخذت فى الاعتبـــــار All factors are given consideration

ويمكن للجنة أن تستدعى آخرين لحضور اجتماعاتها اذا كان لرأيهم وزن كبير ، كاستدعائها مثلا لمدير البحوث •

ومما يدعم هذا الاجراء وجود هيئة تحليلية Analytical Agency يرأسها غالبا رئيس اللجنة نفسه ، ويكون على جانب كبير من الكفاية والدقة والقدرة على التحليل ، وتقوم هذه الهيئة التحليلية باعادة النظر فى جميع المقترحات وتحليلها • وبذلك تيسر على اللجنة عملها ، اذ تسترشد بما تقدمه لها هذه الهيئة من بحوث وتحليلات •

٤ ــ **لجان الانتاج : Products Committees**

من الامور الضرورية فى كل شركة ، الاهتمام بتنسيق وجهات نظر أقسام المبيعات والانتاج والبحوث ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالتغيرات فى نوع الانتاج Line of Products هذا بالاضافة الى تحرير الادارة العليا من ضرورة الموافقة على كل تغيير فى الانتاج مهما كان هذا التغيير طفيفا .. لذلك كان من المنطق وجـود هيئة تتصف بالـكفاية والقدرة ، وتأخذ على عاتقها تحليل وتبسيط نوع الانتاج Simplifying the line of products ، وتهدف هذه الهيئة من وراء ذلك الى أن تكون الشركة فى مركز أقوى من ناحية المنافسة ، ومن ناحية القـدرة على تحقيق الأرباح .

ويعتبر تكوين لجان للانتاج هو الحل المنطقى المعقول لسد جميع هذه الاحتياجات .

وتقوم لجان الانتاج بالوظائف الآتية :

(أ) تعتبر لجان الانتاج مسئولة عن اعادة النظر فى نوع الانتـاج وتحليله لاستبعاد الأحجام والمنتجات غير المربحة والبنود عديمة النفع أو غير المنطقية .

(ب) تعيد النظر ، وتقوم باعداد البرامج والبحوث التى تستهدف الأحتفاظ بنوع المنتجات على صورة ملائمة لحاجة السوق .

(جـ) العمل على اضافة منتجات جديدة الى نوع الانتاج والنظر فى كل ما يتعلق بالعلاقات التجارية والعبوات والماركات المسجلة آخذة فى الاعتبار تكاليف الانتاج واتجاهات السوق ، واحتمالات الربح والمنتجات المنافسة .

وغالبا ما يندرج فى عضوية هذه اللجان ثلاثة أعضاء ، هم رؤساء أقسام البحوث Research ، والصنع Manufacturing والمبيعات Sales ويكون مدير البحوث عادة هو رئيس اللجنة .

وغالبا ما تعتبر سلطة اللجنـــة نهائية فى حالة الموافقة الاجماعية للأعضاء الثلاثة .

٥ ـ لجنة الأفراد (الموظفين) : Personnel Committee .

يترك اختيـــار وتعيين الموظف للوظائف الرئيســـية فى كثير من الشركات الأمريكية للمراحل التى تملك السلطة العليا فى الادارة التنفيذية . فمثلا رؤساء العمال يجب أن يوافق على تعيينهم مدير المصنع ومراقب الآلات . وقد يكون الأخذ بمثل هذه الطريقة ذو أثر فعال اذا استخدمت الوسائل التى تؤكد تعيين المتفوقين من المرشحين .

ولكن المعتقد أن اتباع مثل هـــذه الطريقة ، غالبا ما يجعـــل مدير المصنع مثلا يقصر اهتمامه فى الترشيح للوظيفة الخالية على عمال القسم الذى به المكان الخالى ، وقد يؤدى ذلك الى استبعاد أشخاص أكثر كفاية Better qualified يتطلعون الى هذه الوظيفة من الأقسام الأخرى .

كما وأن اتباع مثل هذه الطريقة قد يشوبها عيب آخر وهو احتمال صدور قرار التعيين متأثرا بالاعتبارات الشخصية القائمة على التحيز Prejudice .

من أجل ذلك لجأت كثير من الشركات الأمريكية الى انشاء هيئة محـــايدة Disinterested Agency يقع على عاتقها مهمة فحص طلبات المتقدمين والتعرف على مؤهلاتهم وكفاياتهم قبل اتخاذ اجراءات الاختيار والتعيين .

وتقوم لجنة الأفراد بالوظائف الآتية :

(أ) تستلم من الرئيس المختص ترشيحاته الأولية Preliminary Nominations وهى تشتمل على أسماء الأشخاص الذين يعتقد أنهم صالحون للوظيفة الخالية •

(ب) تدرس بعناية مؤهلات وخبرات هؤلاء الأشخاص ، لتحدد ما اذا كانت تتوافر لديهم مطالب الوظيفة Requirements of the job

(جـ) تقترح أشخاص آخرين أكثر كفاية اذا كان لديها مثل هؤلاء الأشخاص •

(د) تزود الرئيس المختص بأسماء المتقدمين الذين تنطبق عليهم المواصفات التى تؤهلهم للالتحاق بالوظيفة ، وعليه أن يجرى اختياره النهائى من بينهم •

(هـ) تقوم مقام الهيئة المحايدة فى تقدير المؤهلات للمراكز الادارية والتنفيذية المهمة فى الشركة •

وغالبا ما يندرج فى عضوية هذه اللجنة ثلاثة أشخاص ، وهم مدير الأفراد الذى يرأس اللجنة ، وذلك لمعرفته بالأفراد ، ووجهة النظر العامة للشركة ، وسهولة حصوله على تقارير الأفراد وتحليلها • والعضو الثانى فى اللجنة هو مدير الشركة نظرا لمعرفته الصحيحة لما تحتاج اليه الوظيفة من خبرة والمام • والعضو الأخير هو رئيس القسم المختص الذى يهتم بالتعيين •

وتقتصر مهمة اللجنة على اصدار رأيها فيما يتعلق بمدى توافر

المؤهلات اللازمة فيمن يرغبـون فى الالتحاق واستبعاد أولئـك الذين لا يصلحون • وفى مثل هذه الأحوال تكون هناك أسس سليمة يعمل على هديها رؤساء الأقسام الذين يملكون سلطة التعيين فى حدود مرتبـات معينة ، أما التعيينات التى فوق هذه الحدود فيلزم لاقرارها موافقة الادارة العامة •

٦ — لجنة المعاشات : Pension Committee

تكون بعض الشركات لجانا لأدارة خطط المعاشات ، وتقوم مثـل هذه اللجان بالوظائف الآتية :

(أ) تفحص وتعيد النظر فى جميع حالات المعاشات وجميع مكافآت الاستغناء ، وما تقدمه الشركة من منح ومساعدات •

(ب) اتخاذ قرار نهائى فى جميع الحالات التى تعرض عليها وتقع فى نطاق السياسات القائمة •

(ج) تعرض على اللجنة فى بعض الأحيان حالات تعتبر جـديدة بالنسبة اليها نظرا لعدم وجود حالات مماثلة ، وفى مثل هذه الأحوال يكون على اللجنة أن ترفع توصياتها فى هذا الشأن للادارة العامة لتقرر ما تراه •

وغالبا ما يندرج فى عضوية هذه اللجان ثلاثة أشخاص ، أحـدهم مدير قسم المعاشات والمساعدات وهو الذى يرأس اللجنة ، وهو بحـكم وظيفته يعاونه موظفوه الذين يحققون الحالات ويجمعون البيـانات ، ويجرون التحليلات الأولية ، ثم يقدمون اليه التوصيات • والعضـو الثانى هو مدير الأفراد (الموظفين) نظرا لمعرفته والمامه بسياسات الشركة

ووجهة نظرها • أما العضو الثالث فهو رئيس القسم أو الادارة المختصة التى يكون موظفها موضع الاهتمام •

ومما ييسر على هـذه اللجنة القيـام بعملها ، أن موظفى ادارة المعاشات والمساعدات يعاونون مدير ادارتهم ، ويقدمون اليه فى الوقت المناسب البيانا تـوالقوائم التى لديهم عن الموظفين الذين سـيتقاعدون Employees eligible for retirement والحالات التى تكون فى حاجة الى مساعدات •

وتعتبر قرارات اللجنة نهائية فى الحالات التى تنطبق عليها السياسات الموضوعة القائمة • وبهذه الوسيلة تتحـرر الادارة العليا من تفاصـيل الحكم فى كل حالة ، وتكتفى بالنظر فقط فى الحـالات التى لم يسـبق عرضها عليها • وقد أوضحنا أنه فى مثل هذه الحالات الأخيرة تعـرض مقترحات اللجنة على الادارة العليا مرفقة بالتوصيات ، مع بيان يتضمن تحليلات شاملة لكل ما يتعلق بهذه الحالات فاذا أصدرت الادارة العليا قراراتها فى هذا الشأن ، فان اللجنة بعد ذلك تهتدى بها اذا ما عرضت عليها حالات مماثلة فى المستقبل •

اللجان الخاصة : Special Commoittees

تظهر فى كثير من الأحيان حالات جديدة أو مواقف جديدة تتطلب آراء مجموعة من الأشخاص من المتخصصين ذوى القدرة والكفاءة •ففى مثل هذه الحالات يمكن تعيين لجان خاصة للنظر فيها ، على أن يراعى دائما أنه لا يدخل فى نطاق عمل هذه اللجان جمع البيانات والتفاصـيل التى تتعلق بهـذه الحالات ، بل يجب أن يعهد بذلك الى هيئة فنيـة "Staff agency" وتقدم هـذه الهيئة الفنية الى اللجان جميع البيانات

والتفصيلات والتحليلات التى تيسر عملها واصدار ما تشاء من قرارات أو توصيات •

ويجب حل اللجان الخاصة بمجرد تحقيق أغراضها ، والذى يملك سلطة حلها هى الجهة التى أصدرت قرار تكوينها •

انتشار استخدام اللجان : The widespread use of committees

وقبل أن نختتم بحثنا عن تنظيم اللجان ، والاستعانة بها كوسيلة من وسائل الادارة ، يهمنا أن نوضح أن هذه الوسيلة منتشرة على نطاق واسع فى مختلف أوجه النشاط الانسانى ، سواء أكان حكوميا ، أو صناعيا ، أو تجاريا ، أو عسكريا ، أو خيريا ، أو ثقافيا •• ان المتتبع لنشاط المجالس التشريعية فى أى مجتمع من المجتمعات ، يجد فيها عددا كبيرا من اللجان الدائمة والخاصة ، والمتتبع لنشاط مجلس الوزراء يجد أن المجلس يقسم نفسه الى عديد من اللجان التى يتخصص كل منها فى موضوع من الموضوعات •• وهكذا معظم التنظيمات التى تهتم بمختلف أوجه النشاط الانسانى •

وتكوين اللجان يصل الى قمته فى المنشآت التعليمية ، حيث تلجأ الكليات فى الجامعات الكبيرة ، غيرة منها على الحرية الجامعية الى تكوين أعداد كبيرة من اللجان ، تستهدف من ورائها تطويق قوة المدير التقليديه، وقوة رؤساء الجامعات والعمداء •• وعلى هذا فانه يوجد فى احدى الجامعات الكبيرة أكثر من ثلاثمائة لجنة دائمة تشارك فى الادارة ، أو تنصح فيما يتعلق برسم السياسات •• هذه اللجان تمتد من المجلس الأعلى للجامعة •• الى لجان الميزانية ، واللجان الرقابية والتنسيقية وشئون الخريجين ومصالح الجامعة ونظم الامتحانات •

وفيما يلى النص :

"In educational enterprises, the committee form reaches its ultimate when faculties of great universities, jealous of academic freedom and distrustful of the power of the manager, traditionally circumscribe the power of presidents and deans with a myriad of committees. Thus in one large university, more than three hundred standing committees share in the administration or advise on policy. Such committees range from the importance of the academic sentate and the budget committees to committees on committees, coordinating committees, and committees on alumni records, university welfare, and maintenance of order in examinations".

وأخيرا ، فان هناك تأكيد على ضرورة بذل الجهود لنجاح أعمـال اللجان ، وأنه ينبغى دائما التساؤل .. هل التكاليف التى ستصرف على هذه اللجان ، تعادل الفوائد التى ستتحقق من وراء انشائها ؟ .. فمما لا شك فيه أن الهدف من انشاء اللجان ، هو تحقيق مكاسب عن طريق الخبرة والعمل الجماعى المنظم ، وأن مثل هذه المكاسب المتوقع تحقيقها ، من المتعذر ادراكها عن طريق الجهد المنفرد لأحد الأشخاص .

ان هؤلاء الذين يتحملون مسئولية تحقيق تنظيم كفء ، ينبغى عليهم أن لا يغضوا أبصارهم عن الحقيقة التى تعنى .. انه يمكن تبرير انشاء اللجنة فى حالة واحدة فقط .. هى : اذا ما كانت التكاليف التى تحملتها من أجل العمل الجماعى ، قد تحقق فى مقابلها نتائج ملموسة ، وغير ملموسة .

وفيما يلى النص :

"Those-who bear the responsibility for efficent organization must never over look the fact that the committee can be justified only if the often considerable costs of group action are definitely offset by tangible and intangible benefits".

التنظيم غير الرسمى : Informal Organization

يقول « هايمان وهيلجرت » فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمى ما يلى : يتواجد التنظيم غير الرسمى حيث توجد اتصالات متكررة بين الأشخاص ، وذلك على الرغم من أن هذه الاتصالات التى تتم ، قد لا تستلزمها مقتضيات هيكل التنظيم الرسمى ، وهذه الاتصالات قد تتم بصورة عرضية وغير مقصودة من خلال أوجه النشاط المنظم ، أو قد تنبع من خلال عمل الأشخاص ، أو رغبتهم فى أن تقبلهم الجماعة ، ويصبحون جزءا منها •

وفيما يلى النص :

"An Informal Organization exists where people are in frequent contact with each other, although their relationships are not necessitated by formal organizational structure. Their contacts may be accidental or incidental to organized activities, or they may develop from personal preferences or desires to be accepted and part of a group".

ويرى جميع علماء التنظيم والادارة تقريبا ، ضرورة الاعتراف بتواجد التنظيمات غير الرسمية فى مختلف المشروعات ، وهذا الاعتراف يستهدف بالدرجة الأولى بذل الجهود من أن تتوافق جهود هذه التنظيمات غير الرسمية ، مع جهود التنظيمات الرسمية ، وبذلك تزداد التنظيمات الرسمية قوة وقدرة وفاعلية •

وينبغى الاعتراف أن الهيكل التنظيمى الرسمى بما يمثله من تدرج للمستويات ، وتنظيم للسلطات ، ليس بالضرورة هو الذى يتم النشاط من خلاله وفقا للنظم والقواعد المعمولة •• فالحقيقة أن الانسان ككائن حى له ميوله ورغباته وقدراته ومشاعره واحساساته ، وهو يتفاعل مع

البيئة التى يتواجد ويعمل فيها ، ويكتسب منها مجموعة من العــادات السلوكية التى قد لا تتفق بالضرورة مع دليل الهيكل الرسمى الذى يشرح مختلف الأوضاع داخل المنظمات ، ليرشد القوى العاملة على أن تسير فى عملها بهدى من هذا الدليل الرسمى •

ومما لا شك فيه أن الانسان ككائن حى ، قد تكون له ميوله الخاصة ، ورغباته الخاصة ، وتطلعـــاته الخاصة ، وهو فى سعيه نحو تحقيق هذا كله •• قد يجد أن الهيكل التنظيمى الرسمى بأوضاعه القــائمة لا يحقق له ما يريد : وحينئذ يســتشعر أن هنــاك تناقضا بين أهدافه الخاصة ، وأهداف المشروع •• فيحدث فى نفسه نوع من الصراع الداخلى ، هــذا الصراع الداخلى يقوده الى التفكير فى ايجاد حل يتفق مع صالحه الخاص •• حل تستقر معه شخصيته وتتوازن •• وهو فى سعيه هذا قد يجد من يتفق معه فى الرأى ، وذلك من خلال اتصالات العمل التى تتم والتى تحكمها مقتضيات العمل الوظيفى ••

كما وأن هناك فرصا للاتصالات غير الرسمية كثيرة ، كما هــو الحال اذا ما كانت هناك فترات للراحة يتناول فيها الجميــع شيئا من المشروبات ، أو وجبات خفيفة •• أو فى ساعات الغذاء ، أو أثناء تجمعهم فى الصباح للذهاب الى المصانع اذا كانت هذه المصانع بعيدة عن المدن وتيسر للعاملين فيها مهمة الانتقال •• وكذلك يرى البعض أن هنــاك فرصا أخرى متاحة فى نطاق أوجه النشــاط الرياضى الذى يمارســه المشروع ، فغالبا ما نجد فى هذه الحالة أنواعا من الاتصالات تتم بين الرئاسات على اختلاف وتدرج مستوياتها وبقية العاملين ، بحيث تتم هذه الاتصالات بعيدا عن الخط الرسمى للسلطة ، وفى جو ودى يسمح بايجاد علاقات تتسم بطابع الود والصداقة ، الأمر الذى يسمح بايجاد أنواع من التقارب ما كان يمكن أن تحدث وفقا لأساليب الاتصال الرسمية ••

هذه الاتصالات ، وما ينجم عنها من تقـــارب ، غالبا ما تنتهى الى خلق علاقات شخصية قوية ، ثم ايجاد نوع من الترابط بين أصحاب العلاقات داخل التنظيم .. هذا النوع من العلاقات والترابط هو ما نطلق عليه التنظيم غير الرسمى .

العلاقة بين التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرسمى :
Interrelationship of Formal and Informal Organization

يرى العالم « تشستر بارنارد » أن التنظيم الرسمى يسبق بالضرورة التنظيم غير الرسمى ، وعلى هذا الأساس .. فان التنظيم غير الرسمى ، يحدث بعد فترة من انشاء التنظيم الرسمى .

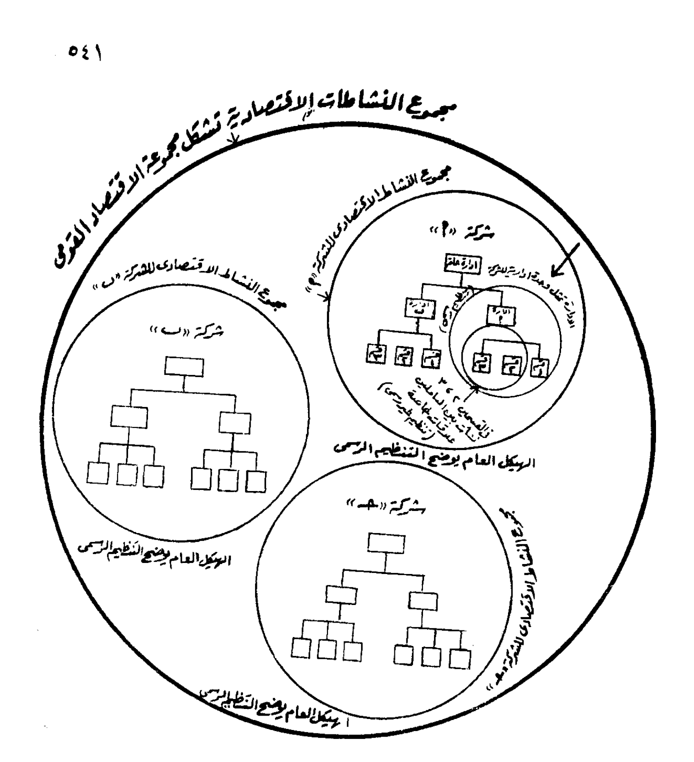
Informal association necessarily precedes formal organization.

كما ويرى أنه شيئا طبيعيا أن تخلق التنظيمات الرسمية ، تنظيمات أخرى غير رسمية ، هذه التنظيمات الأخرى غير الرسمية يصعب تصورها ، وتضمينها فى الدليل التنظيمى ، لأنها تعتبر قواعد غير مكتوبة للسلوك الانســـانى Unwritten rules of organizational conduct

كما ويرى أنها تنبثق من الحاجة الى تعلم الأسالب التى تمكن الفرد من الوصول الى ما قد يغريه !.

The necessity for "learning the ropes".

والانسان فى سعيه من اجل تحقيق بعض المغريات التى تراوده ، قد يكون على استعداد لأن يلتقى مـــع هؤلاء الذين يتصور انهم قادرون على ان يسهموا فى تحقيق بعض رغباته او طموحه وآماله..ومن هنا نجد حدوث مثل هذا الالتقاء الذى يتم على صور متعددة فقد يتم على صورة رأسية .. كأن يلتقى من هم فى مستوى واحد مع رئيس اعلى لهم .. أو يتم على صـــورة افقية ، كأن يلتقى اثنين أو أكثر من أفراد القوى العاملة فى نطاق مستواهم الادارى ، أيا كان



هذا الشكل يوضح : كيف ان الكيان الاقتصـــادى لأى مجتمع من المجتمعات ان هو الا مجموع الوحدات الاقتصادية فيه .. فاذا نظرنا الى الشركة « أ » مثلا ، فاننا نجد أن الوحدة الادارية « أ » فى نطاق هيـــكل التنظيم الرسمى للشركة ، قد تم فى قسمين من اقسامها علاقات خاصة .. هـــذه العلاقات الخاصة هى التى نطلق عليها « تنظيم غير رسمى » .

ويعطى علمـــاء التنظيم والادارة اهتماما كبيرا لموضـــوع التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرســـمى .. وضرورة استخدام الأساليب التى تتمكن من توجيه نشاط التنظيمات غير الرسمية بحيث تكون فى خـــدمة التنظيم الرسمى ، لاحداث التفاعل الذى يوحد القوى العاملة والاتجاهات نحو تحقيق الأهداف الرسمية للمشروع .

هذا المستوى ، او قد يكون الالتقاء عشوائيا random وهذا قد يحدث نتيجة للمصـــادفات ، كالالتقاء فى مباريات رياضية ، او الاشتراك فى عمل ترويحى ينبثق من نشاط القوى العاملة فى المشروع .. الخ .

وقد يحدث فى بعض التنظيمات أن ينبثق من بين القوى العاملة من يشتهر بقوة الشخصية ، والقدرة القيادية ، ويستطيع تجميع العاملين حوله ، وحينئذ، تكون هناك قيادتان واضحتان ، القيادة الرسمية المعلنة .. والقيادة غير الرسمية الواضحة ، وغالبا ما تتعارض القيادتان ، الأمر الذى ينتج عنه وجـود تنظيمات غير رسمية تعترف بالقيادة المنبثقة منها ، وذلك فى نطـــاق التنظيم الرسمى ، الذى يعـــين الرئاسات فى كل ادارة من الادارات .

وقد يحدث ان يقرب احد الرؤساء بعض المرؤوسين اليه ، ويستشيرهم فى كثير من الأمور ، وغالبا مايكون لهؤلاء الموظفين المقربين الحق فى مقابلة الرئيس فى اى وقت وفى اى لحظة ، بغض النظر عن الاجراءات التى يضعها الرئيس من اجل مقابلاته ، وهؤلاء يكون لهم تاثير قوى على ما قد يصدره الرئيس من قرارات ، ولذلك غالبا ما يدور بين القوى العاملة همس كثير من أن هؤلاء هم الرؤساء الحقيقيون .. ويطلقون عليهم « الرجال خلف العرش » !! ..

"The Men Behind the Throne".

بعض مخاطر التنظيم غير الرسمى
Some Dangers of the Informal Organization

تبين لنا أن التنظيم غير الرســمى ، كثيرا ما ينشــأ نتيجة لدوافع مصلحية تتعلق والأفراد ، بل ان العالم « س. أرجيرس[١٣٩] C. Argyris يرى أن التنظيم غير الرسمى ينشأ نتيجة لوجـود تناقض أســاسى بين

متطلبات الشخصية الانسانية النامية ، وبين الخصائص التى على أساسها تم تكوين التنظيم الرسمى .

والمعتقد انه اذا حـــدث التنظيم غير الرسمى ، نتيجة لوجود مثل هذا التناقض ، فان الآثار المترتبة عليه ، تكون فى غاية الخطورة على المشروع ، ذلك أن مثل هذا التنظيم غير الرسمى قد يدين بشـــعار « الغاية تبرر الوسيلة » .. ومن هنا ، يكون هناك احتمال فى استخدام اساليب غير شريفة يترتب على الاخذ بها الاضرار بالمشروع .. ولعل عالم التجارة الذى تسوده المنافسة الشريفة وغير الشريفة ، كفيل بان يوضح لنا ، ان المنافســـين غير الشرفاء على استعداد لأن ينفذوا الى داخل المشروع عن طـريق شراء بعض الأشخاص الأقوياء ، الذين يستطيعون ان يجمعوا حولهم بقية العمال .. ثم استخدام بعض المواقف المعينة ، وانتهـــازها لتحقيق اهدافهم فى اضعاف المشروع ، لكى يخلو السوق امامهم ويحققوا اهدافهم . ومن المعروف أن هـــذه الأهداف تتحقق على حساب المشروع ، وجميـــع العمال ، ولا يهم اصحاب الأهداف غير المشروعة أن ما حققوه قد تم على حساب العائلات أو اضعاف الاقتصاد القومى .

من هنـــا ينـــادى خبراء التنظيم والادارة ، بضرورة اسـتخدام الأساليب التى تمكن من الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية ، ووضعها فى خدمة التنظيم الرسمى ، بحيث يتناسقان ويصبحان قوة دافعة تسير فى اتجاه واحد .. هو تحقيق التماسك من أجل خدمة أهداف المشروع .. ويقول « تشستر بارنادر » فى هذا الشأن .. « استخدام أساليب من شأنها الحفاظ على شخصية الفرد ضد تأثيرات أساليب التنظيم الرسمى التى تميل الى اضعاف وتحطيم شخصيته » .

"Means of maintaining the personality of the individual against certain effects of formal organizations which tend to disente grate personality".

التنظيم المـــادى :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ونحن نتناول موضوع التنظيم ، أنه يتناول الجوانب المادية مع تناوله للنشاط الانسانى ، ونحن جميعـا نذكر أن « هنرى فايول » أشار فى مبادئه الادارية الى الترتيب الاجتماعى الذى يستهدف وضع الشخص اللائق فى المكان اللائق .. كما أشـار أيضا الى الترتيب المادى ، الذى يستهدف تجنب ضياع المواد الأولية .. ولا يكفى فى تحقيق ذلك وضع كل شىء فى مكانه المخصص بشكل مرتب ، بل يجب أيضا أن يختار هذا المكان بعناية بحيث يمكن للمنشأة أن تزاول نشاطها بأعلى قدر ممكن من اليسر .. ومن هذا المنطق ، ينبغى لتحقيق التنظيم الأمثل فى المشروعات أن يتم تنظيم وتنسيق الموارد البشرية والمادية ، وحتى نلقى ضوءا على هذا الموضوع ، نوضح أنه عند تنظيم مصنع من المصانع ، فانه مع القيام بمقتضيات تنظيم أوجه النشاط الانسانى ، فانه يراعى أيضا تنظيم اداراته بحيث تيسر أداء العملية الصناعية بأعلى قدر من الكفاءة .. وفيما يلى نورد مثالا لتنظيم ادارات مصـنع نقـلا عن الاسـتاذ الكبير المرحـوم « محمد كامل الحارونى »[١٤٠] فى مؤلفه القيم بعنوان « التكاليف الصناعية وادارة المصـانع » .

تصميم ادارات المصنع :

لتصميم ادارات المصـنع يجب معرفة العناصر التى تتـكون منها السلعة المراد صنعها .. فمعرفة هذه العناصر لا تحـدد الادارات التى يتطلبها العمل فقط ، ولكنها ترشد أيضا الى مواقعها ومساحة كل منها

.. فالمواد المستعملة والعمليات الضرورية اللازمة لتحويلها الى سلعة مصنوعة هى أساس التصميم ، ومن أجل ذلك يجب تحليل كل سلعة الى عناصرها الأولية .

وصنع أية سلعة يتطلب عادة كثيرا من مادة معينة وقليلا من مواد أخرى مختلفة .. فصناعة الآلات تحتاج الى قدر كبير من المعادن وقدر قليل من الجلود والأخشاب ونحوها .. وكذلك صناعة النسيج القطن تقوم على الأقطان ولكنها تحتاج الى مواد كيمائية أخرى .

وعند تحليل السلعة الى عناصرها الأولية ، يبحث أولو الأمر كل عنصر من تلك العناصر على حدة ، ليروا ما اذا كان الأحسن للمنشأة أن تشتريه جاهزا ، فلا تعد له الآلات الضرورية لصنعه ، أو تقوم هى بصنعه ، فتختار ما يلزم لذلك من الآلات .. ويدخل المصممون فى تقديرهم المكان اللائق لوضعها .

فعدد الأقسام فى المصنع متوقف على ما يتقرر انتاجه داخليا من عناصر السلعة ، ومن أسباب تقرير ذلك :

١ ــ النوع : فقد تتطلب عملية الصنع أن يكون العنصر على درجة معينة من الجودة أو بطراز Design معين لا يتيسر الحصول عليه من الخارج .

٢ ــ المساحة : فقد تكون مساحة المصنع محدودة لا تتسع لقيام قسم لانتاج عنصر بعينه ، أو قد يرى أولو الأمر أن من الأفضل للمنشأة أن تقام على تلك المساحة المحدودة أقسام أخرى أكثر فائدة وأعظم ربحا .

٣ ــ الكمية : فلكى يقوم قسم خاص بانتاج العنصر داخليا ، يجب

أن تكون الكمية اللازمة من الضخامة بحيث تبرر المصروفات التى يتطلبها العمل ، الا اذا أريد أن يباع من هذا العنصر للغير ، وهذا أمر كثيرا ما يسبب اضطرابا فى العمل لأسباب منها :

(أ) احتمال تضارب المواعيد المحددة التسليم للغير مع حاجة العمل .

(ب) احتمال عدم كفاية ما ينتج لسد الطلبات الخارجية وطلبات المصنع فى نفس الوقت .

٤ ــ التكلفة : يكون شراء المادة من الغير أرخص من صنعها داخليا ، وذلك لتخصص الغير منذ أمد طويل وانتاجها هناك على نطاق واسع لتغذية أسواق كبيرة .

٥ ــ الكفاية : فقد لا يتيسر للمنشأة استخدام الفنيين اللازمين لمباشرة صنع المادة موضع البحث .

٦ ــ نظام العمل : فقد يتطلب العمل ادارات وأقسام لابد من وجودها لضمان الوصول الى نتائج طيبة من الناحيتين الفنية والاقتصادية .. ومن تلك الأقسام النظامية :

(أ) الفحص Inspection : فمما لا نزاع فيه الآن أن فحص ما يتم صنعه ضرورى للتأكد من قيام أقسام الانتاج بواجبها كاملا .. ومما يلاحظ أن المصانع القديمة التى لم تعرف نظام الفحص من قبل عادت فاستخدمت هذا النظام وقدرت فوائده..

ومن المهم عند بحث هذا النظام معرفة ما اذا كان الفحص

سيتم أثناء العمل فى أقسام الانتاج نفسها ، أم أن كل ماينتج ينقل الى قسم خاص ليختبره الفاحصون .

(ب) المخازن : ويجب لتصميمها مراعاة اعتبارات كثيرة منها :

١ ـ ما اذا كانت المواد الخـام ترد بكمية جزافيـة أم أن المنشأة ستسير بخصوصها على نظام الحـد الأدنى والحد الأقصى Minimum and Maximum Basis الأول يستلزم مساحة أكبر من النظام الثانى .

٢ ـ ما اذا كانت العناصر التى يتم صنعها تنقل الى « قسم الفحص » فيتطلب الأمر بنـاء مخزن البضـاعة تحت التشغيل،أو يتم فحصها أثناء الصنع فى أقسامها وترسل مباشرة بعد ذلك الى قسم المرحلة التالية للصـنع فلا يحتاج الأمر الى مخازن خاصة لها ، ولكن يحتاج الى بعض وسائل للحفظ Storage Facilities .

٣ ـ اذا كانت العناصر التى يتم صنعها تجمع أولا فأول ، أم أنها تخزن مبدئيا فى مخزن خاص بعد فحصها .

(جـ) الأدوات والعدد الصغيرة Tools : تحتاج الأقسـام المختلفة باستمرار الى اصـلاحات وتجـديدات كثيرة ومتباينة يلزم لاتمامها كثيرا من العدد والأدوات الصـغيرة .. فلابد عند التصميم من معرفة ما اذا كانت المنشأة ترى أن الحصـول على هذه العدد يستلزم تخصيص قسمTool Room لها أم لا . فمن المصانع ما يفضل عدم انشاء قسم خاص لهذا الأمر ،

وأن يعهد بالصيانة الى المهنـدسين الموجودين •• ومنها مـا يفضل شراء العدد من الخارج على أن تقوم شعبة خاصـة بأعمال الصيانة والتجديد •• ولكن من المفضل لدى غالبية رجال الأعمال انشاء قسم خاص لهذا الغرض •

ومن هـذا القبيـل الأدوات الصـغيرة Automatics التى يحتاج اليها اتمام العمل ، مثل المسامير وأدوات التشحيم Lubricators •• فقد ترى المنشآت تخصيص قسم لصنعها داخليا ان برر ذلك الكمية المطلوبة ونفقات الصـنع ، وقد يدعو الى قيام هذا القسم خلاف ما تقدم الرغبة فى الحصول على نوع أجود من المعروض فى السوق حتى يزيد من بهاء السلعة وصقلها ، كما قد يدعو الى ذلك أيضا مضايقات سابقة من المنتجين سببها أن المنشأة تريد نوعا غير النوع المثلى Standard الذى ينتجه المنتجون عامة ، ولشذوذ مثل هذا الطلب يرجئه المنتجون حتى يعطوا ما لديهم من طالبات سابقة من النوع العادى •• وفى هذا تأخير لعمل المنشأة •

(د) الصـقل Finish : ان مرحلة الصقل من أهم مراحل العمل، اذ عليها يتوقف اعداد السلعة للبيع ، فلابد من التفنن فى تجميلها ، وهذه الخطوة قد تستتبع وجود عدة أقسام كل منها بناحية معينة •• ومن هذه الأقسام :

١ ـ الحفـر Engraving : لاعـداد حفر اسم المنشـأة وبعض بيانات على السلعة ، على أنه اذا كان الجـزء الذى يظهر عليه الحفر غير متغير ، فقد تفضل المنشأة أن تعهد بهذه العملية الى اخصائى فى الخارج •

٢ ـ الفـوارغ : وتصنع من الصفيح أو الخشب أو الورق .. أو غير ذلك .. وقد تعهد المنشأة بصنعها للغير فى الخارج ان وجدت فى ذلك توفيرا فى التكلفة مع ضمان الجودة المطلوبة .

٣ ـ قسم النجارة : اذا كانت السلعة مما يجب وضـعه فى صندوق أنيق خاص ، فقد تنشىء المنشأة قسما للنجارة لصنع هذه الصناديق بالرغم من أن صنعها فى الخارج قد يكون أقل تكلفة لأسباب منها :

(أ) ان ما يصنع من الصناديق فى الخارج كثيرا مايتطلب بعد تسلمه اعادة دهنـه وصقله ، مما يجعـل مجمل تكلفته يزيد عما يتكلفه اذا تم صنعه فى المصنع.

(ب) اذا كان الصندوق مما يجب أن يتوفر فيه ذوق معين وشـكل معـين غير مألوف ، فمن الخـير أن يصنع تحت اشراف المنشـأة نفسـها ، وخصـوصا وأن من المعروف لدى علماء البيع أن الفوارغ والصقل من أكبر أسباب البيع It is the Finish that does the Trick ووجود قسم النجارة يدعو الى التفنن فى كل ماتحتاجه السلعة من الأجزاء الخشبية .. فاذا كانت فى حاجة الى يد كأبريق الشاى مثلا ، أمكن الحصول على أيد تتناسب مع السلعة من حيث الدقة والمتـانة وسلامة الذوق .

٤ ـ الطلاء : فاذا كانت السلعة مما يطلى وجب انشاء قسم للطلاء

يزود بكل المخترعات الحديثة والأكفاء من العمال ، ويجب العناية عند تصميم هذا القسم واداراته لأن من المعروف عنه أنه كثير التكلفة .

٥ ـ التنكيل : ومهمة هذا القسم كمهمة قسم الطلاء ، ويجب أن يعهد به الى اخصائى لأن عمليته تحتاج الى معلومات لا تتوفر لدى مديرى المصانع عادة .

٦ ـ التجميع Assembling : تتكون السلعة من عناصر عديدة قد تصل الى العشرات والمئات ، فبعد انتاج أو شراء كل عنصر على حدة تجمع هذه العناصر لاعداد السلعة النهائية .

والتجميع على مرحلتين :

١ ـ تجميع عدة عناصر لتكوين « جزء Part » من أجزاء السلعة النهائية ، ويسمى بالتجميع الآلى Sub-assembling .

٢ ـ تجميع الأجزاء سالفة الذكر فى (١) لتكون السلعة النهائية وتنشأ عادة فى قسم خاص للتجميع يقسم فيه العمل الى أجزاء ـ تجميعات أولية ـ حتى يسهل بناء السلعة النهائية ، فلابد من مراعاة كل هذا عند تصميم المصنع .

ادوات التنظيم واســاليبه :
Tools and Techniques of Organization

لعل من الأهمية بمكان قبل أن نختم بحثنا عن العنصر الســادس فى التنظيم العلمى للمشروعات ، والذى أطلقنا عليه « اعتبــارات ضرورية لتحقيق التنظيم الفعال » أن نوضح أن هناك أدوات وأساليب متعددة يستخدمها خبراء التنظيم والادارة ، لتحقيق الفعالية والــكفاءة فى تنظيم المشروعات ، ومن أهم هذه الأدوات والأساليب ما يأتى :

(أ) الســـجلات : Records

تؤدى السجلات خــدمات متعددة لتحقيق أهداف المنشــآت .. ويلاحظ أن مثل هذا المفهوم لم يكن سائدا لدى المديرين الممارسين الذين يتحملون مسئوليات تنظيمية من قبل .. وينبغى الاهتمام بحفظ السجلات ، لأنها فضلا عن أنها تعطينا صورة تاريخية لحياة المنشــأة وتطورها ، الا أنها تفيد أيضا عند احداث تغييرات أساسية فى التنظيم حيث يتتبع الخبراء التغييرات الأساسية التى حدثت فى الماضى ، وغالبا ما يرجعــون الى فترة تتراوح مدتها من خمسة الى عشرة ســنوات ، ويستفيدون من البيانات والاحصاءات المستخرجة من هذه السجلات فى معرفة الأخطاء وتتبع الأسباب التى أدت الى وقوعها .. كما تســتفيد المنشآت من البيانات المستخرجة من هذه السجلات فى التحليل العلمى عند اجراء الدراسات المقارنة لمعرفة نتائج العمليات ، كالدراسات التى يجريها أعضاء مجلس الادارة عن نتائج العمليات السنوية مقارنة بالسنة السابقة ، أو لعدة سنوات سابقة غالبا ما يكون لفترة خمس سنوات .. وكذلك تفيد السجلات فى عقد مقارنات داخلية بين مختلف الادارات والأقسام .. الى غير ذلك من الوحدات التى قد تكون فى المشروع ، هذا بالاضافة الى الفوائد الارشادية والرقابية التى تؤديها ، كمعــرفة

مدى تحقيق كل وحدة من الوحدات لمعدلات الانجاز المستهدفة ، وفقا للخطط السابق اعدادها ، كما وتستفيد المنشآت من البيانات المستخرجة من السجلات للأغراض التخطيطية .. كالتنبؤ ودراسة احتمالات المستقبل .. كما وتستفيد المنشأة من هذه السجلات لمعرفة مدى الكفايات المتاحة لديها من القوى العاملة ، والقدرة على شغل الوظائف القيادية من بينها .. الى غير ذلك من وسائل الاستخدام العلمى للسجلات .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضا ، أن قوانين العالم تلزم فيما يتعلق بالنشاط التجارى ضرورة مسك المنشآت « لدفاتر منتظمة » تحددها القوانين وتعتبرها ضرورية وأساسية عند النظر فى الأمور التى تتعلق بعلاقة المشروع مع الدولة ، أو مراعاة المشروع لحقوق موظفيه وفقا لقوانين الدولة ولوائحها .

ويرى « مكفرلاند » فى النهاية ، ضرورة اجراء مراجعة دورية السجلات عن طريق أحد الخبراء المتخصصين فى هذا الميدان ، الذى عليه أن يقرر صلاحية كل بند من البنود ، ومدلول علاقاتها .

"Finally, a periodic audit and review of forms and records should be made by someone thoroughly experienced in this field, who will question the validity and wisdom of each item and their interrelationships."

(ب) التقـــارير : Reports

تتضمن التقارير عادة بيانات مكتوبة بشكل خاص ، تتعلق بموضوع معين ، أو مشكلة معينة ، أو تحقيق معين ، ويمكن أن تكون هذه التقارير أيضا شفهية .

"Ordinarily, the term reports cannotes data centering on some

particular topic, problem, or invistigation, presented in written form. Reports can be made orally also".

وكلا الشكلين من التقارير ، سواء أكانت تقارير مكتوبة ، أو تقارير شفهية ، تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للمديرين ، الذين يريدون أن يتعرفوا على جوانب الضعف الذى قد يكون موجودا فى التنظيم .. ومن أجل ذلك تلجأ المنشآت الى تخصيص شخص معين على جانب كبير من القدرة والكفاءة للقيام بمهمة كتابة هذه التقارير ، بعد القيام بمقتضيات المراجعة أو البحوث التى ينبغى أن تجرى على فترات دورية منتظمة .

ويلاحظ أن كتابة التقارير تتم فى بعض المنشآت بصورة روتينية ، أو بحكم العادة by requlation or habit ، وليس نتيجة لاحتياجات فعلية تقتضى بذل الجهود فى صياغتها .. الأمر الذى يتطلب ضرورة مراجعة مثل هذه الأوضاع لاستبعاد بصفة دورية كتابة أى نوع من التقارير لا يوجد داع لكتابته .

ومما لا شك فيه أن التقارير اذا احسن اعدادها ، ثم صياغتها ، يمكن أن تحقق نتائج طيبة بالنسبة للمنشاة .. ومن اجل ذلك فان علماء التنظيم والادارة اهتموا بالتقارير واسلوب صياغتها ، باعتبار انهـا احدى الوسائل الفعـالة لتحقيق الاتصالات داخـل المشروع .

(جـ) الخرائط التنظيمية : Organization charts

تعتبر الخرائط التنظيمية نوعا من السجلات ، فهى توضح العلاقات وفقا للتنظيم الرسمى ، والتبعات التى ينبغى أن يتحملها المديرون .

"An organization chart is a type of records showing the formal

organizational relationships which executives intend should prevail"

والخرائط التنظيمية توضح مختلف الادارات والأقسام والوحدات التى توجد فى المشروع ، وكيفية الربط بين مختلف هذه الوحدات ، ونطاق السلطة الادارية ، وتوزيع مختلف أوجه النشاط على الادارات المختلفة .. الخ .

ولعل من أهم المزايا التى ترتبط بحسن اعداد الخرائط التنظيمية ، التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات ، الأمر الذى يمنع الاحتكاك والتضارب والازدواج ، هذا فضلا عن التهرب من المسئوليات عندما تستدعى الأمور التعرف على أوجه التقصير فى المنشآت ، كما وتسهم هذه الخرائط فى التعرف على نطاق الاشراف ، وهل يتم فى حدود المعقول، أم أن هناك ضغط على بعض الرؤساء والمشرفين ، بينما لايوجد ضغط على البعض الآخر ، الأمر الذى يساعد على تصحيح الانحراف بما يحقق كفاءة الأداء .. كما تعطى الخرائط التنظيمية صورة عن أوضاع المنشأة، بحيث يمكن اعتبارها وسيلة تعليمية تتفهم القوى الوظيفية عن طريقها على التنظيم الرسمى ، وتتعرف أيضا على وضعها بالنسبة للوظائف الأخرى فى المشروع .

واذا كانت الخرائط التنظيمية لها مزاياها التى ذكرنا بعضها ، الا أن هناك من يرى أنها لا تعبر تماما عن حقيقة الأوضاع التى قد توجد فى المنشأة ، كما هو الحال فيما يتعلق بالتنظيمات غير الرسمية التى توجد فى نطاق التنظيم الرسمى للمشروع .. كما وأنها لا تستطيع أن تحدد بالضبط مقدار السلطات والمسئوليات فى مختلف الوحدات ، هذا فضلا عن أن البعض يرى أن لها آثارا نفسية سيئة على هؤلاء الذين يظهرون على الخريطة التنظيمية فى المستوى الأدنى .

(د) الدلائل التنظيمية Organizational manuals

اتضح لنا عند شرح مفهوم الخرائط التنظيمية أنها تعجز عن اعطاء وصف دقيق للجوانب التى تتضمنها هذه الخرائط ، الأمر الذى يعتبر على جانب كبير من الأهمية لتفهم حقيقة الأوضاع فى أى تنظيم •• من أجل ذلك فان المنشآت تعهد الى بعض المتخصصين لكى يقوموا بوضع دليل تنظيمى ، يرفق بالخريطة التنظيمية ، ويتضمن هذا الدليل شرحا تفصيليا للهيكل التنظيمى ، وتحليلا شاملا لمختلف الوظائف والمراكز الادارية •• وهذا الدليل يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تحديد المعالم والنظم والاجراءات التى ينبغى على مختلف الادارات أن تتبعها فى أداء مختلف أوجه نشاطها •• وعلاقة كل ادارة من الادارات بالأخرى ، والأسلوب الذى تتم به هذه العلاقات •• ونظرا لأن الدليل التنظيمى يوضح طبيعة الوظائف المختلفة ، والمواصفات اللازمة لكل منها ، فانه بذلك يساعد القوى الوظيفية المتطلعة لشغل الوظائف المختلفة ، الأعلى على أن تتدرب وتؤهل نفسها لكى تشغل هذه الوظائف مستقبلا •• هذا فضلا عن أن هذا التوصيف يساعد على تحديد الأجر على قدر الجهد المبذول فى كل ادارة من الادارات •• وأيضا بالنسبة للمشروع ككل •• وعلى وجه العموم ، فان الشركات وجدت أن الدليل التنظيمى واسع الفائدة لتحقيق كفاءة اداراتها •

"Organization manuals are highly useful in running a company".

وكما أوضحنا فان الشركات تلجأ الى المتخصصين من أجل اعداد هذا الدليل ، الذى يأخذ منهم جهدا كبيرا ، اذ يتطلب اعداده ضرورة الاتصال بالقوى العاملة والتعرف منها رأسا على طبيعة عملها ، ومراجعة

ذلك مع الرؤساء المباشرين ، الى غير ذلك من المجهودات التى يتم عن طريقها التأكد من الحقائق التى يتضمنها الدليل التنظيمى .

(هـ) بيانات السياسات الادارية : Policy Statements

يرى بعض علماء التنظيم والادارة ، أن البيانات التى تتعلق بالسياسات الادارية ، لا يمكن النظر اليها على أنها أداة من الأدوات أو الأساليب التى تستخدم من أجل تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم ، غير أن جميع علماء التنظيم والادارة ، يكاد يجمعون على أن البيانات التى تتعلق بالسياسات لها أثر ملحوظ على هيكل أى تنظيم .

"Policy statements have considerable bearing on the structure of an organization".

ولتوضيح أثر السياسات الادارية على التنظيم ، نعطى مثلاللسياسة الادارية فى أحد المنشآت فيما يتعلق بسياسة استخدام الأفراد ، حيث تقرر الاحتفاظ بعدد الأشخاص ثابتا على قدر الامكان stable as possible .. فاذا حدث توسع فى المشروع ، وبالتالى النشاط الذى تؤديه القوى العاملة ، فانه اتباعا للسياسة المقررة فيما يتعلق بالأفراد ، فان المنشأة لن تعين موظفين جدد .. ومعنى هذا أنه سيقع على عاتق الموظفين الحاليين عبء بذل مزيد من الجهد لمقابلة التوسع الذى يحدث .. وفى نفس الوقت ، فان الموظفين اذا ووجهوا بانكماش فى نشاط المشروع ، فانهم لن يخشوا شيئا ، لأنه تطبيقا للسياسة الادارية المعلنة والتى تتعلق بالتوظيف ، فان الشركة لن تستغنى عن أحد منهم .

المبادىء الرئيسية للتنظيم : Major Principles of Organization

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك اجماع بين علماء التنظيم والادارة ، على وجود عدد من مبادىء التنظيم ، وأن هذه المبادىء تعتبر هاديا ومرشدا عند التطبيق ، وأن هذه المبادىء ، شأنها فى ذلك شأن عناصر الادارة ، لم تصل بعد الى الدقة التى تمكن من صياغة نظرية متفق عليها مثلما هو قائم فى العلوم الأخرى ، كالطبيعة والهندسة والفلك ، الى غير ذلك من العلوم .. انما هى بالدرجة الأولى أسس ومقاييس للتنظيم الجيد Criteria of good organization .. وفى ذلك يقول « اورويك » .. ان هى الا بداية .. بداية فقط لفلسفة(١٤١) شاملة لمهام الادارة ، سواء فى مجال دوائر الأعمال ، أو غير ذلك .

"A beginning, if only a beginning, of a comprehensive philosophy of the task of administration, whether in business or elsewhere".

وقد قامت جمعية الادارة الأمريكية بدراسة واسعة تتعلق بموضوع التنظيم ، نشرت نتائجها فى عام ١٩٥٢ ، ونشرت أيضا فى بحث نشره عالم الادارة « ارنست ديل » تحت عنوان « تخطيط وتطور الهيكل للمنشأة "Planning and Developing the Company Organization Structure". » وخلصت هذه الدراسة الى أن هناك تسعة مبادىء أو مقاييس مستخدمة ، وتكاد تكون هى التى عددها علماء الادارة البارزين السابق الاشارة اليهم فى كثير من مواضيع هذا الكتاب ، وهم « بارنارد ، وفايول ، وتايلور ، ودنيسون Dennison ، واورويك .

ويمكن تلخيص المبادىء الرئيسية فيما يأتى :

١ ـ مبدأ وحدة الهدف : Principle of Unity of Objective

وبموجب هذا المبدأ ، فانه ينبغى على المنشـأة ككل ، وعلى كل ادارة من اداراتها أو وحدة من وحداتها أن تسهم فى تحقيق هذا الهدف .

٢ ـ مبدأ الـكفاية : Principle of Efficiency

وبموجب هذا الهدف ، فانه ينبعى على المنشآت أن تحقق أهدافها بأقل قدر ممكن من التـكاليف .

٣ ـ مبدأ نطاق الادارة : Span of Management Principle

وبموجب هذا المبدأ ينبغى تحديد عدد المرؤوسين لكل رئيس ، وأن يتم هذا التحديد وفقا لكفاءة المديرين وقدراتهم ، ووفقا للتقسيم الادارى الذى توجبه مقتضيات التنظيم السليم .

٤ ـ مبدأ تدرج السلطات : The Scalar Principle

السـلطة تعتبر دعامة أساسية لممارسـة العملية الادارية ، الأمر الذى يتحتم معه ضرورة توضيحها ، وبيان المركز الأعلى الذى يملكها ، ويستطيع عن طريقها أن ينسق بين أوجه النشاط المختلف الذى تحت اشرافه ، وكذلك الخط الذى تنسـاب من خلاله .

٥ ـ مبدأ المسئولية : Principle of Responsibility

بمقتضى هذا المبدأ ، يعتبر المرؤوس مسئولا أمام رئيسه عن المهام التى توكل اليه .. وكذلك لايجوز

للرئيس بأى حال من الأحــوال أن يتهــرب من مسئولياته بحجة أنه فوض أحد مرؤوسيه فيها •

٦ ـ **مبدأ تناسب السلطات مع المسئوليات :**
Principle of Parity of Authority and Responsibility

ينبغى تناسب السلطات مع المسئوليات ، بمعنى أن السلطات التى تفوض لا ينبغى أن تكون أكثرمن المسئوليات التى ينبغى أداؤها ، وكذلك لا ينبغى أن تكون السلطات المفوضة أقل منها •

٧ ـ **مبدأ وحدة القيــادة : Principle of Unity of Leadership**

ومن مقتضى هذا المبدأ ، أن تتوافر صفات القيادة فى الرؤساء ، وأن لا يتلقى المرؤوس الأوامــر أو التعليمات الا من قائد أو رئيس واحد •

٨ ـ **مبدا مستويات السلطة : The Authority-level Principle**

ومن مقتضى هذا المبدأ أن توضح الحدود التى يمكن فيها لكل مستوى أن يتخذ قرارا معينا ، فاذا تطلب القرار فى نطاق هذا المستوى تعدى هــذه الحدود ، فحينئذ يرفع القرار الى المستوى الأعلى لاتخاذ قرار فيه •

٩ ـ **مبدا تقسيم العمل : Principle of Division of Work**

ينبغى انشاء هيكل تنظيمى للمنشــأة ، بحيث يراعى فيه ، تقسيم الأعمال وتصنيفها بالأســلوب الذى يحقق أهداف المشروع بأعلى قدر من الكفاءة

١٠ – مبدأ تحديد الوظائف : Principle of Functional Definition

ينبغى تحديد الوظائف والأعمال تحديدا واضحا، على أن يراعى عند هذا التحـديد أوجه النشـاط والأعمال المتوقعة ، والسلطات التى تمنح ، وكذلك عـلاقات السلطة بين مختلف الادارات والمـراكز الأخرى •

١١ – مبدأ التـوازن : Principle of Balance

ينبغى تحقيق التوازن داخل المشروعات ، كأن يكون هناك توازن بين مركزية السلطة ولا مركزيتها •• وتوازن فى أنظمة الضبط والرقابة التى تتعلق بالايرادات والمصروفات •• وتوازن بين السلطات التنفيذية والسلطات الاستشارية •• الخ •

١٢ – مبدأ المرونة : Principle of Flexibility

وبموجب هذا المبدأ ، فان المـديرين عليهم أن يعدوا أنفسهم لمقابلة التغيرات المحتملة التى قد تطرأ نتيجة للظروف الاقتصـادية والأوضـاع العالمية ، والتطورات التكنولوجية •• الأمر الذى يفـرض عليهم أن يقوموا باحـداث التغيرات المناسـبة فى التنظيم بما يقابل هذه التغييرات من أجل تحقيق أهداف المشروع •• وييسر أمر تحقيق هذا ، أن تكون هناك مرونة فى تصميم التنظيم •

١٣ ـ مبدأ الاستمرار : Principle of Continuity

بموجب هذا المبدأ ، ينبغى أن يكون واضحا أن المشروع أنشىء لكى يبقى ويستمر وينمو . ومن أجل هذا ينبغى مراعاة ذلك فيما تقوم به المنشآة من برامج للتنمية الادارية تستهدف اعداد القوى العاملة لمختلف الوظائف القيـادية التى ستتحمل تبعـات المسئولية فى المستقبل • وينبغى أن يراعى فى الاعداد الظروف البيئية التى يعمل فيها المشروع • وعلى وجه الخصوص مرونة التطور لمسايرة التغييرات التى قد تنشـأ فى عالم التجارة ، ودوائر الأعمـال ، والأساليب الفنية والتكنولوجية • ان عدم مسايرة ذلك ، قد يترتب عليه جمود المشروع ، وبالتالى عدم مسايرته للنمشآت الأخرى المنافسة ، الأمـر الذى قد يهدد بعدم استمراره •

١٤ ـ مبدأ تيسير مهام القيادة :
Principle of Leadership Facilitation

ينبغى تيسير مهمة القيادات ، لكى تؤدى دورها بأعلى قدر من الكفاءة ، ومن شأن ذلك مثلا ، أن يمارس القائد وظائفه الادارية التى تتطلبها طبيعة مركزه القيادى على مرؤوسيه ، غير أنه قد يعـرقل من أدائه لهذه الوظائف أن تفوض سلطة استشارية ببعض هذه الوظائف فى نطـاق الاشراف الخاص باحدى القيادات •• ينبغى احترام الهيكل التنظيمى

الذى تضعه المنشـأة والذى توضـح فيه المراكز القيادية ، وتسنحها من السلطات القدر الذى ييسر أداء مهامها ، وأن تدعم باسـتمرار القيـادات .. وهـذا من شـأنه أن يبرز ملكة الخلق والابداع والابتكار عندهم .. ويسهمون فى اسراع الخطى نحو تحقيق أهداف المشروعات . وبالتالى رخاءها ونموها .

ولعل خير ما نختتم به هذا البحث ، أن نورد رأى عالم الادارة المشهور بيتر ف. دركر(١٤٣) » حيث يقول :

« ان الهيكل التنظيمى الجيد ، لا يترتب عليـه بالضرورة الأداء الجيد .. مثل الدستور الجيد ، فانه لا يضمن رؤساء جمهورية عظام .. أو القـوانين الجيدة لا تنشىء مجتمع على مستوى أخلاقى عال » .

« غير أن الهيكل التنظيمى السىء يجعل ضربا من المستحيل امكان تحقيق أداء جيد ، حتى وان كان الشخص أو المدير على جانب كبير من القدرة » .

"Good organization structure does not by itself produce good performance — just as a good constitution does not guarantee great presidents, or good laws create moral society. But a poor organization structure makes good performance impossible, no matter how good the individual or managers may be".

سابعا ـ استخدام وسائل فعالة للرقابة
Using Effective Control Divices

أوضحنا من قبل مفهوم الرقابة ، عندما تكلمنا عن الوظائف الادارية ، واعتبرنا الرقابة العنصر الخامس من عناصر العملية الادارية ، وأن الرقابة تعتبر احدى الوظائف المتداخلة فى نطاق العملية الادارية.. كما أوردنا بعض التعريفات عنها ، ثم ذكرنا أن البحوث والدراسات التى أجريت للتعرف على أساسيات عملية الرقابة ، أوضحت ضرورة وضع مقاييس للأداء .. ثم تقييم الأداء فى ضوء المستويات المقررة ، ثم تصحيح الانحرافات .

وعند وضع خطط للرقابة ، ينبغى أن تتضمن العناصر الآتية :

١ ـ تحديد الهدف المراد تحقيقه .

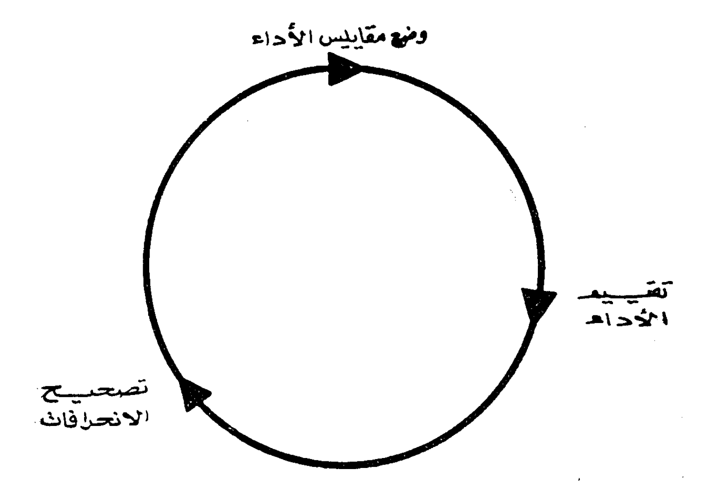
٢ ـ الاجراءات التى توضح .. كيف ، ومتى تنفذ الخطط ؟ .. ومن المسئول عن تنفيذها ؟.

٣ ـ وضع مقاييس أو معايير للأداء .

٤ ـ تقيم للأداء فى ضوء المقاييس أو المعايير المقررة .

وتستعين المنشآت بالكفاءات المتخصصة ، لتعاونها فى وضع أساليب فعالة للرقابة ، لتتأكد من خلالها أن يتم أداء الأعمال وفقا للخطط الموضوعة ، وبأعلى قدر من الكفاءة .

غير أن » ا. ف. ل. بريك[١٤٣] E. F. L. Breck « يرى « ان المهارة فى العملية الرقابية الادارية .. تكمن على الأرجح فى ارشاد



الشكل السابق يوضح أساسيات الرقابة .. وهناك اجماع على أن الرقابة هى صورة خاصة من صور التداخل فى المجال الادارى .. وهى ملازمة للمشروع حال تنظيمه .. وعند ادارته لتحقيق اغراضه ، وفى مراحله الختامية حين تتقرر التصفية .. والرقابة تستخدم على مختلف أوجه النشاط ، سواء اكان هذا النشاط يتعلق بالنقـــود ، او اجراءات مكتبية ، أو حالات معنوية ، أو انتاج سلعى .. أو اى شىء آخر .. وانه مما ييسر مهمة الرقابة أن نضـــع مقاييس للأداء .. ثم تقييم الأداء فى ضوء هذه المقاييس .. ثم تصحيح الانحرافات .

فريق العاملين والرقابة عليهم ، أكثر من اعتمادها على المعرفة المتخصصة للنظم والاجراءات » •

وفيما يلى النص :

"The skill in the process of executive control... probably lies more in the "guidance and supervision of the working team "than in expert knowledge of systems and procedures".

ويمكن القول أن جميع علماء التنظيم والادارة ينظرون الى الرقابة على أنها ذات أهداف ادارية ، وأن الرقابة وظيفة يؤديها جميع الرؤساء فى شتى المواقع داخل الهيـكل التنظيمى ، ابتداء من قاعدة البنـاء التنظيمى ، حتى قمة الهرم •• وعلى هذا الأساس فانها تدخل فى نطـاق المهام التى يقوم بها رؤساء العمال ، ورؤساء الأقسام ، والمديرين •• وعليهم جميعا أن يتـأكدوا أن الانجاز قد تم وفقا للمعايير السـابق تقريرها ، وعليهم أن يتعرفوا على مواطن الضعف والانحراف والعمل فورا على تصحيحها ، ووضع الأساليب لعدم وقوعها مستقبلا •• وأن الوسائل الفعالة للرقابة تشمل جميع أوجه نشاط المشروع •

متطلبات النظام الرقابى السليم
Requirements of An Adequate Control System

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن استخدام أساليب فعـالة للرقابة تتطلب ضرورة وضع الخطط التى تيسر على المديرين القيـام بمهامهم ، وحتى يمكن تحقيق ذلك ، فان هناك متطلبات لابد من توافرها •• ومنها ما يلى :

(أ) طبيعة النشاط واحتياجاته

Nature and needs of the activity

مما لا شك فيه أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التى يتميز بها ، وهو يختلف فى ذلك عن غيره من النشاطات ، فمثلا النشاط الصناعى ، يختلف فى طبيعته عن النشاط التجارى ، والنشاط التجارى يختلف فى طبيعته عن نشاط المنشآت المالية وهــكذا .. فاذا كان الأمــر كذلك ، فينبغى اذن مراعاة طبيعة نشاط المشروع عند وضع خطة الرقابة التى تتعلق به ، فخطة الرقابة التى توضع لمشروع صناعى ؛ لا تصلح بالضرورة لمشروع مالى ، الأمر الذى يحتم ضرورة مراعاة احتياجات كل مشروع عند وضع خطة الرقابة التى تتعلق به .. « وينبغى على المدير أن يكون يقظا عند تقريره للعوامل الاستراتيجية فى خططه وعملياته التى تستهدف الرقابة ، وذلك ليتأكد من أن الأساليب المستخدمة تتلاءم معها » .

"It is the task of the manager to be alert to the strategic factors in his plans and operations that call for control and to make sure that the techniques used are suited to them.

Report diviations expeditiously (ب) سرعة كشف الانحرافات

من المعروف أن المديرين لا يستطيعوا أن يفعلوا شــيئا بالنسبة للماضى ، وعلى هذا الأساس ، فان أفضل نظام للرقابة يستخدمه المديرون هو ذلك الذى يستطيع كشف الانحرافات فور حدوثها ، وأفضل من ذلك ، أن تتمكن الرقابة من التنبؤ بالأخطاء المحتمل وقوعها ، وتعمل مسبقا على عدم وقوعها .. ان المحاسبة باعتبارها تهتم بتقييد العمليات فى الدفاتر ، انما تسجل عملا قد تم فعلا ، أى أنه ينتسب الى الماضى .. فماذا يهم المدير اذن لو اكتشف فى شهر مارس مثلا ، أن مبلغا ما قد

اختلس فى شهر يناير !•• وهذا يوضح لنا السبب الذى من أجله تحتاج خطة الرقابة الى أسلوب يكشف أى انحراف فور وقوعه •

(جـ) مرونة نظام الرقابة The control system must be flexible

ينبغى لأى نظام فعال للرقابة أن يتضمن عنصر المرونة ، وذلك حتى يمكن أن يقابل المتغيرات التى قد تطـرأ ؛ وفى ذلك يقـول « جويتز Goetz » •• قد يفشل برنامج يتضمن العديد من الخطط الادارية فى بعض الجوانب ، فينبغى على نظام الرقابة أن يكشف مثل هذه الأخطاء ، وأن يحتوى نظام الرقابة على العناصر المرنة الملائمة التى تحتفظ بالرقابة الادارية على العمليات ، وذلك على الرغم من وجود مثل هذه الأخطاء •

A complex program of managerial plans may fail in some particulars. The control system should report such failures and should contain sufficient elements of flexibility to maintain managerial control of operations despite such failures.

(د) ينبغى أن تعكس الرقابة الشكل التنظيمى
Controls must reflect organization pattern

نحن نعرف أن الشكل التنظيمى يوضح طبيعة العلاقات ، وتدرج السلطات ، ومختلف الأجزاء والوحدات ؛ وأن التنظيم الأمثل يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الانسانى والترتيب المادى ، وأن كل هـذا ينبغى أن يتم فى اطار تحقق أكبر قدر ممـكن من الوفورات الاقتصادية مع مراعاة العامل الانسانى ؛ فينبغى اذن وجود نظام فعال للرقابة يعكس الشكل التنظيمى القائم ؛ ولعل خطة الرقابة على التكاليف تعتبر من أبرز الأمثلة فى هذا الخصوص ؛ اذ هناك من يرى ، أنه من

حسن الحظ ، أن محاسبى التكاليف قد اعترفوا فى الآونة الأخيرة بأهمية حسابات التكاليف بالنسبة للهيكل التنظيمى .

وفيما يلى النص :

"Fortunately, in recent years cost accountants have recognized the importance of relating cost data to organization structure".

(هـ) الرقابة ينبغى أن تكون اقتصادية
Controls must be economical

من القواعد المعروفة ، أن أى برنامج يوضع للرقابة ، ينبغى على الأقل أن يحقق من النتائج القدر الذى يتناسب مع التكاليف التى حصصت له . غير أن هذه القاعدة على سهولتها وبساطتها ، فان المديرين غالبا ما يجدون أنفسهم عاجزين عن معرفة حقيقة الأساليب الرقابية التى قد تكون أكثر اقتصادا من غيرها ، بل انهم غالبا ما يجدون أنفسهم أمام نظم للرقابة وضعها غيرهم ، بحيث لا يعرفون الأسس التى اقتضت اختيار نظام الرقابة المعمول به ، وتكاليفه الفعلية .. وهناك من يقرر أن موضوع الوفر هذا فيما يتعلق بأساليب الرقابة ، مسألة نسبية ، حيث أن المزايا تتراوح بقدر أهمية المشكلة ، وحجم المنشأة ، والمصاريف التى قد تتحملها المنشأة فى حالة عدم وجود رقابة ، ومدى ما يمكن أن يقدمه نظام للرقابة .

(و) يجب ان تكون الرقابة قابلة للفهم
Controls must be understandable

لعل من الأهمية بمكان ، أن تكون الرقابة قابلة للفهم من جانب المديرين ، حيث أنهم هم الذين سيستخدمونها ، والوظيفة الرقابية جزء من مهامهم الادارية . ومن المعروف أن هناك تطور هائل فى العلوم الإدارية

والأدوات التى تستخدمها من أجل تحقيق أغراضها ، وعلى وجه الخصوص فى السنوات الأخيرة .. وقد تبين من دراسات عديدة أجراها علماء التنظيم والادارة ، أن هناك من المديرين الممارسين ، وغيرهم لم يلاحقوا التطور العلمى الذى حدث ، ومن أجل ذلك فانهم يعجزون عن فهم بعض الأساليب الرقابية الادارية القائمة على أسس رياضية ، أو الخرائط التفصيلية ، والبيانات والملخصات لاحصائية .. ومما لا شك فيه أن نظاما للرقابة يوضع ولا يفهمه المدير المسئول عن تطبيقه !.. مما لا شك فيه أن نظاما كهذا يكون غير فعال .

(ز) يجب ان تتضمن الرقابة اجراء التصحيح
Controls must assure corrective action

يرى علماء التنظيم والادارة ، أنه لا يكفى اطلاقا وجود نظام للرقابة ، يستطيع أن يتعرف على الأخطاء أو الانحرافات ، لأن نظام الرقابة الذى يقوم فقط بهذا الدور لا يكون قد أدى الا جانبا مهما نوعا ما من وظيفته .. انما ينبغى على نظام الرقابة السليم أن لا يكتفى فقط بالكشف عن الأخطاء .. انما عليه أيضا أن يتعرف على مكان حدوثها .. ومن هو المسئول عن وقوعها .. وما هى الأساليب أو الوسائل التى تتخذ لتصحيحها .

معايير استراتيجية الرقابة Standards for Strategic Control

أوضحنا أنه من العناصر الأساسية للرقابة ، انشاء معايير ، يمكن عن طريقها قياس الأداء الفعلى ، وتقدير درجة أدائه .. غير أنه يلاحظ فى بعض الأعمال التى تتم فى الأشكال البسيطة للمشروعات ، يمكن للمدير أن يراقب مختلف أوجه النشاط الذى يتم تحت اشرافه عن طريق الملاحظة observation .. هذا فى الأشكال البسيطة للمشروعات

فماذا فيما يتعلق بالأشكال الأخرى الأكثر تعقيدا ؟•• مما لا شك فيه أنه يصعب فيها تحقيق الرقابة عن طريق الملاحظة •• ومن أجل هـذا تعتبر المعايير عاملا أساسيا لتيسير مهمة المدير فى القيام بهذه الوظيفة •• فاذا أضفنا الى ذلك ، أن نطاق اشراف المدير فى المشروعات الكبيرة يصبح أكثر اتساعا ، فان مثل هذا الوضع يفرض عليه أن يدقق فى اختيار أحد النقاط التى يراها أكثر أهمية من غيرها من وجهة نظره . اذا تحققت على وجه مرض ، يفترض أن الأعمال تتم على أفضل وجه ممكن ، وعلى هذا الأساس يركز على هذه النقاط الخاصـة certain points ويعطيها أهمية خاصة special attention.

ومما لا شك فيه ، أن المثالية فى تحقيق الرقابة تتطلب ضرورة ايجاد مقاييس موضوعية objective standards ، وذلك حتى يمكن قياس الأداء على هديها ، خاصة وأنه من الصعوبة بمكان تقدير عمـل انسان ما دون أن تلعب الاعتبارات الشخصية دورا فى ذلك . فهنـاك الكثير من المديرين الذين أخطأهم الحكم ، لأنهم استندوا على الجانب المظهرى للمرؤوسين فى الحكم عليهم •• وعلى وجه الخصوص اذا كان هؤلاء يتميزون بشخصية مسلية ومريحة pleasant personality ، ومن هنا ينبغى اختيار وسائل أخرى منها :

(أ) اختيار نقاط لتحقيق استراتيجية الرقابة
The selection of strategic control points

ينبغى على المدير أن يتخير بعض النقاط التى يراها من وجهة نظره أكثر أهمية ، لتحقيق وظيفته الرقابية ، هذه النقاط الأكثر أهمية ، هى التى نطلق عليها نقاط استراتيجية،ويمكن القول على وجه العموم أنه لا يمكن التأكد التام من النجاح فى المهمـة الرقابية اعتمادا على هـذه النقاط ،

فالمدير قد ينجح أو يفشل فى هذه المهمة ، وعلى المدير أن يسأل نفسه بعض الأسئلة التى منها :

ـ ما هى أفضل المعايير التى تعكس أهداف ادارتى ؟

What will best reflect the goals of my department ?

ـ ما هى أفضل المعايير التى استطيع أن أتعرف من خلالها أن هذه الأهداف لم تتحقق ؟

What will best show me when these goals are not being met ?

ـ أى هذه المعايير يمكن أن يقيس الانحرافات غير العادية ؟

What will measure any abnormal deviations ?

ـ ما هى المعايير التى تعطينى البيانات التى توضح من المسئول فى حالة اذا ما حدثت أخطاء ؟

What will give me information as to who is responsible if failure occurs ?

ـ ماهى المعايير التى يمكن استخدامها ، بأقل تكلفة ممكنة ؟

What standards can be employed at the least cost ?

ـ أى المعايير أو الأنماط تكون المعلومات التى تتعلق بها جاهزة دائما ؟.

For what standards is information readily available ?

ولعل هذه الأسئلة المتعددة ، توضح لنا ان اختيار النقاط الاستراتيجية لتحقيق الرقابة ، ليس امرا سهلا .. انما هو فى الحقيقة يعتبر احد فنون الادارة النـــادرة .

(ب) أنواع المعايير الاستراتيجية Types of strategic standards

هناك أنواعا متعددة للمعايير يمكن عن طريقها قياس درجة الأداء الفعال ، فالخطط العامة التى توضع ، والأغراض التى من أجلها تخطط برامج خاصة فى المنشآت ، وكل سياسة من السياسات التى توضع . وكل اجراء من الاجراءات التى تتقرر .. كل هذه تعتبر مقاييس للأداء الفعلى .. والأداء المتوقع .. وهذه المقاييس تتضمن ما يلى :

١ ــ مقاييس مادية	Physical standards
٢ ــ مقاييس للتكاليف	Cost standards
٣ ــ مقاييس لرأس المال	Capital Standards
٤ ــ مقاييس للايرادات	Revenue standards
٥ ــ مقاييس للحسيات والمعنويات	Intangible standards

والمقاييس المادية ، هى تلك المقاييس التى تتصل بأداء القياس غير النقدى nonmonetary measurement ، وهذه المقاييس شائعة على مستوى مرحلة التشغيل فى المنشآت ، حيث تستخدم المواد الخام materials ، وتستأجر العمالة labor ، وتقدم الخدمات services ويتم انتاج السلع .

والمقاييس التى تتعلق بالتكاليف ، تتضمن كل ما يتعلق بأوجه الانفاق النقدى الذى يتعلق بتنفيذ أى برنامج من البرامج ، أو أى عنصر من العناصر التى تحتويها هذه البرامج .. وهذه المقاييس شأنها فى ذلك شأن المقاييس المادية ، شائعة الاستخدام عند مرحلة التشغيل

وتعتبر هذه المقاييس الى حد كبير الصلة بين القيم operating level النقدية monetary values ، وتكاليف العمليات Costs of operations .

أما فيما يتعلق بالمقاييس التى توضع لرأس المال ، فهى متعددة ومتنوعة ، ومن وجهة النظر الواقعية ، فانها تمثل مقاييس للتكلفة .. حيث أنها تنبثق من تطبيق المقاييس النقدية على عناصر مادية .. ولكن نظرا لأن لها صلة برأس المال المستثمر فى المشروع ، أكثر من اتصالها بتكاليف العمليات ، فانها من هذه الناحية تكون أكثر اتصالا بالميزانية balance sheet .. ويمكن وضعها فى تصنيف مستقل للمعايير ، ولعل معيار نسب الأرباح الصافية return on investment ، أو عائد الاستثمار ratio of net profits يعتبر من أكثر المعايير شيوعا فى الاستخدام فيما يتعلق بالاستثمارات الجديدة ، وكذلك فيما يتعلق بالرقابة الشاملة .. كما وأن هناك مقاييس أخرى تتعلق بالميزانية نفسها ، كالنسب التى توضح العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ، والأصول الثابتة الى الخصوم الثابتة ، والديون لمعدومة الى الذمم المستحقة ، والاستثمار الثابت الى الاستثمار الكلى .. الخ .

وبالمثل ، فان المقاييس التى تتعلق بالايرادات ، توجد فى كل مشروع من المشروعات ، وفقا لنوع نشاطه بأعداد كبيرة .. وهذه المعايير تنبع من صلة القيم النقدية بالمبيعات arise from attaching monetary values to sales .. فمثلا فيما يتعلق بخدمة نقل الركاب ، توضح معايير الايراد نسبة الايراد عن كل راكب ، محددة بمسافة من المسافات .. وفيما يتعلق بشركات انتاج الحديد توضح معايير الايرادات نسبة الثمن لكل طن من أصناف الحديد الصلب المباعة ، ومتوسط البيع

بالسبة الى كل عميل ، والمبيعات لكل فرد بالنسبة الى منطقة سوقية محددة .. وهكذا ..

وقد تكون أصعب المقاييس على الفهم ، تلك التى لا تخضع للقياس العددى ، سواء فيما يتعلق بجوانبه المادية أو النقدية .. وفى مثل هذه الحالة تكون المشكلة أكثر وضوحا عند ممارسة الرقابة الادارية .. فما هى المعايير التى يستند اليها المدير مثلا لقياس درجة كفاءة وكيل المشتريات فى أحد الفروع .. أو مدير المستخدمين .. أو مدى استجابة برامج الاعلان لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة للمشروع ؟ .. الى غير ذلك من الأمور التى توضح صعوبة وضع مقاييس فى مثل هذه الأحوال .

أما فيما يتعلق بالمقاييس الخاصة بالحسيات والمعنويات ، فقد يكون هناك سبب هام ، ومما لا شك فيه أنه أهم الأسباب .. هذا السبب يكمن حيث تكون العلاقات الانسانية هى العنصر الغالب فى الأداء .

"Where human relationships are the dominant factor in performance".

حيث أن عنصر العلاقات الانسانية الذى يسود ، يكون فوق أساسيات مستويات التشغيل above the basic operating levels وحينئذ توجد مشكلة تقدير .. فالمفهوم الحقيقى لكلمة جيد good أو فعال effective ، أو كفء efficient .. أن مثل هذه الكلمات تعتبر معانيها معقدة الى حد كبير extraordinarily complex غير أن هذا لا يمنع من اقرار أن هناك الكثير من الجهود التى بذلها علماء علم النفس والاجتماع ، وغيرهم من أجل التعرف على حقيقة الميول والرغبات والاستعدادات والقدرات ودرجة الذكاء .. الى غير ذلك ،

الا أنه رغما عن كل ذلك ، ينبغى أن تظل مقاييس الحكم فيما يتعلق بالحســيات والمعنويات قائمــة على حصيلة التقديرات الشــخصية conclusions of considered judgments حصيلة الخطأ والصواب trial and error ، أو حتى محض التفــكير والاحســاس الشخصى sheer hunch .

الميزانية كأداة للرقابة The Budget As A Control Device

تعتبر الميزانية من أوسع الأدوات انتشارا لتحقيق الرقابة الادارية الفعالة .. بل ان البعض يفترض « أن التخطيط للميزانيات هو أداة بقصد تحقيق الرقابة » .

Budgetting is the device for accomplishing control

كما وتعبر الميزانية أساسا بما تتضمنه من أرقام نوعية معينة ، عن مجموعة الخطط التى وضعت من أجل فترة زمنية معينة فى المستقبل .. وعلى هذا فان الميزانيات تعتبر بيانات عن نتائج متوقعة .

"Budgetting is essentially the formulation of plans for a given period in the future in specific numerical terms. As such, budgets are statements of anticipated results".

وقد توضع الميزانيات بصور متعددة ، لكى تخدم أهدافا معينة ، كالميزانية المالية التى توضع بقصد خدمة الجوانب المالية ، كالايرادات والمصروفات ، وكل ما يتعلق بالجوانب الرأسمالية .. وقد توضع بصورة غير مالية كما هو الحال فيما يتعلق بالميزانيات الخاصة بساعات العمــل المبــاشرة direct-labor-hours ، أو الميزانيات التى تتعلق بالمواد الخام ، أو الميزانيات التى تتعلق بحجم المبيعات ، أو الميزانيات التى تتعلق بوحدات الانتاج .

الهدف من الميزانية التخطيطية The Purpose of Budgeting

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عملية التخطيط لكل جزئية من أجزاء الهيكل التنظيمى للمشروع . ثم تقسيم هذه الخطط وفقا للتقسيمات الادارية التى يطبقها المشروع ، ثم تجميع كل هذه الخطط المترجمة بأرقام تتعلق بكل جزئية فى ميزانية موحدة .. كل هذا يحقق التوافق والانسجام بين أجزاء المشروع ككل فى نطاق الهيكل التنظيمى .. ويرى البعض أن ترجمة الخطط الى أرقام محددة من شأنه حتما أن يوجد نوعا من النظام ، ما كان يمكن أن يوجد بغير هذا الأسلوب .

"The very process of reducing plans to definite numbers forces a kind of orderliness that might not otherwise occur".

وترجمة خطط الميزانية الى أرقام ، تجعل الرؤيا واضحة أمام المدير ، اذ أنه يعرف المقدار المخصص لكل بند ، ومن الذى يقع فى نطاق سلطاته مهمة الصرف ، وفيما ستصرف المبالغ ، وما هى المصروفات ، وما هى الايرادات ، وما هى المكونات المادية للمدخلات والمخرجات physical input or output ... وبمثل هذه الخطة الواضحة المفصلة الدقيقة يمكن للمدير أن يبذل جهده نحو تنفيذها . واذا كان على يقين من دقتها وصدقها ، فان هذا يعطيه حرية واسعة فى ممارسة حقه فى تفويض السلطة، بالقدر الذى تتسع له مقدرة معاونيه فى العمل، وفى حدود الاحتياجات التى تقررها الميزانية .. وبذلك تصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداة فعالة لتحقيق الرقابة الادارية .

انواع الميزانيات Types of Budgets

بما أن الميزانية تعتبر أداة من أدوات الرقابة ، وذلك نتيجة للخطط الفرعية والكلية التى تترجم الى أرقام ، فانها من هذا المنطلق تنقسم الى عدة أنواع ، وفيما يلى نوضح الأنواع الرئيسية منها :

١ ــ ميزانيات الايرادات والمصروفات
Expense and Revenue Budgets

تعتبر ميزانية الايرادات والمصروفات من أكثر الأنواع انتشـارا فى مختلف المشروعات حيث أنها تعبر فى صورة نقدية عن مصادر الايراد ، ومختلف أوجه الانفاق .. ولعل أهم هذه الميزانيات ، ميزانية المبيعات ، اذ أنها تعبر تفصيلا عن وجهة النظر الرسمية فيما يتعلق بالتنبؤ عن رقم المبيعات .. وبما أن المبيعات تعتبر حجر الأساس فى التخطيط لـكل المشروع ، فان ميزانية المبيعات تعتبر الدعامة الأساسية للرقابة التخطيطية.

"The sales budget is the foundation of the company's budgetary control program".

وبالرغم من وجود احتمال لمصادر أخرى من الايرادات ، كالايرادات التى تتحقق من الايجارات ، أو غير ذلك من المصادر .. الا أن ايرادات المبيعات وخدماتها ، تشكل الدخل الأساسى لمقابلة كافة الاحتياجات .

٢ ــ الميزانيات الانتاجية ، والمادية ، وتخصيص المساحات المكانية ، والزمنية :
Time, Space, Material. and Product Budjets

يلاحظ فى ميزانيات العديد من دوائر الأعمال ، أنها تعد الميزانيات المادية للتشغيل على صورة أفضل من الميزانيات النقدية التى تعدها لنفس السبب .. وعلى الرغم من أن ميزانيـات التشـغيل المادية ترجم الى بيانات نقدية ، الا أن هذه البيانات والبنود التى تحويها ، يأتى عليهـا

فترة زمنية ، وفقا للتخطيط المعد تترجم فيها هذه البيانات الى ماديات ، وحينئذ تبرز الأهمية التخطيطية والرقابية للاعداد الممتاز لميزانية التشغيل على أسس مادية .. ومن الميزانيات الشائعة الاستخدام فى هذا المجال مثلا ، المزانيات التى توضع من أجل ساعات العمل المباشرة budgets for direct-labor-hours وميزانيات عدد ساعات تشغيل الآلات machine-hours ، وميزانيات وحدات المواد الخام units of materials ، وميزانيات تخصيص المساحات المكانية والتى تخصص فى الخارج بالأقدام المربعة square feet of space allocated وميزانيات الوحدات المنتجة units produced .. ويلاحظ أنه فى معظم الشركات التى تضع ميزانية لوحدات الانتاج الكلى ، اشتراك الادارات التى ترتبط بوظيفة الانتاج فى وضع هذه الميزانية بالقدر الذى تسهم به فى الانتاج النهائى .. أما فيما يتعلق بميزانية القوى العاملة ، فانه يعتبر شيئا مألوفا تقديرها اما بساعات العمل ، أو أيام عمل الانسان man-days ، أو بأنواع قوة العمل المطلوبة types of manpower required .

٢ ـ ميزانيات المصروف الرأسمالى
Capital Expenditure Budgets

تعتبر ميزانيات المصروف الرأسمالى من الميزانيات الهامة فى مختلف المشروعات ، حيث أنها تحدد بدقة نوعية المصروف الرأسمالى .. فهذه اليرالية مثلا تحدد القدر من الانفاق الذى سيخصص للمصنع ، وللآلات ، وللعدد ، وجرد المخزون السلعى .. الى غير ذلك من البنود التى تتطلب ضرورة تخصيص اعتمادات خاصة بها .. وهذه الميزانيات ، سواء أكانت معدة للمدى القريب أو البعيد ، تحتاج الى دقة ومهارة غير

عادية unusual skill and care ، حيث أنهـا تحدد بالضـبط خطط المصروفات لايرادات المشروع •• وبما أن الموارد الرأسمالية تعتبر فى الغالب احدى العوامل الهامه فى المشروعات ، ونظرا لأن الاسـتثمار فى الآلات والعدد يستمر الى فترة طويلة بحيث يأتى وقت معين ينبغى معه استبدال هذه الآلات والعدد بغيرها ، حيث أنها تكون فى هذه الفترة الزمنيـة قد استهلكت ، فالأمر اذن يتطلب ضرورة مراعاة احتيـاجات المستقبل عند وضع ميزانية المصروف الرأسمالى •• وهناك من يرى أنه نظرا لأهمية هذه الميزانيات ، فانه « حتى كبار المديرين فى الشركات ، الذين يشعرون أنه فى امكانهم غض النظر عن الميزانيات كأدوات للرقابة على العمليـات ، نادرا ما نراهم يخاطرون بعدم وجـود أى نوع من الميزانيات التخطيطية التى تتعلق بالمصروفات الرأسمالية » •

"Even the top managers of a company who feel that budjets can be disregarded as instruments of control over operations can seldom risk not having some kind of budgeting of capital expenditures".

٤ ـ الميزانيات النقدية Cash Budgets

تعبر الميزانيات النقدية ببساطة عن التنبـؤ بالمقبوضات النقـدية cash receipts والمدفوعات التى ستتم •• وسواء سمينا هذا الوضع بميزانية ، أو غير ميزانية •• الا أنه يمكن القول أنه الأداة الوحيدة الهامة ذات الفاعلية فى الرقابة على المشروع

"The most important and effective single tool in control of a business".

ومن بين الأسباب التى توضح أهمية الميزانيات النقدية ، أنها تأخذ فى اعتبارها ما يكون على المشروع من التزامات ، وتحديد هذه المواعيد، ثم العمل على الوفاء بهذه الالتزامات فى حينها ، ومثل هذا الاجـراء

يعتبر من أهم مقومات استمرار المشروع فى أدائه لأعماله ، فى اطار من ثقة المتعاقدين والمتعاملين معـه .. كما ونوجه النظـر الى أن المشروع لا يستفيد شـيئا ، اذا أظهرت حسـاباته الختامية أنه يربح .. وعند التحليل يتبين أن معظم هذا الربح ناتج عن تقويم المخزون السلعى ، الأمر الذى ينعكس أثره على السـيولة النقـدية فى المشروع .. كما وأن الميزانية النقدية تجعل فى الامكان ، فى حالة تحقيق أرباح،ووجود أموال زائدة ، تجعل فى الامكان استثمارها فى مجالات من النشاط تعود بعائد على المشروع .

٥ ـ ميزانيات المراكز المالية Balance Sheet Budgets

تمثل ميزانية المراكز المالية ، التنبؤ بمستقبل المراكز المالية بالنسبة لأصول المشروع وخصومه فى فترة معينة ، وكذلك حسابات رأس المال.

"It is the forecast of the status of assets, liabilities, and capital account of the firm as of particular times in the future".

وفى الحقيقة ، يمكن القول أن ميزانيات القوائم المالية تؤكد دقة جميع الميزانيات الأخرى ، وذلك نظرا لأن أية تغييرات تحـدث فى ميزانيات القوائم المالية ، ان هى الا التغييرات التى تحدث فى مختلف الميزانيات الأخرى .. هذا بالاضافة الى أن هناك بنودا كثيرة فى ميزانية المراكز المالية ، يمكن أن تفرد لها موازنة تخطيطية على درجات متفاوتة من التفصيل ، وذلك بجـواز ميزانية المركز المالى التى تصـور مركز المشروع ككل .. وبجوار ميزانيات المراكز المالية الشائعة الاستخدام ، مثل ميزانية المركز المالى النقدى ، وميزانية مركز الاستثمار المالى .. فان هناك ميزانيات أخرى ، هى ميزانيات المراكز المالية الخاصة بحسابات المقبوضـات accounts receivable ، والجـرد inventories والحسابات القابلة للدفع accounts payable .

ويلاحظ أن ميزانيات المراكز المالية تعتبر نوعا من أنواع ملخصات الميزانيــة budget summaries ؛ وذلك اذا ما كانت تامة complete .. وبالاضافة الى هذا ، فانه توجـد ميزانية رئيسية master budget يلخص فيها جميع أنواع ميزانيات المراكز المالية لمختلف ادارات المشروع .. ويتخذ هذا التخليص شكل بيان عن الدخل المتوقع .. وقد يـكون هذا البيان على جانب كبير من التفصيل ، أو قد يكون فى شكل موجز يقتصر على الاشارة الى البنود الرئيسية للايرادات والمصروفات ، والبنود الرئيسية فى ميزانية المركز المالى •

وهناك من يرى ، أنه ليس حتما أن تكون البرامج المعدة على أساس ميزانيات المراكز المالية كاملة • أى أنه يمكن الحصول منها على مزايا هامة تساعد على تنفيذها ، هذا بالاضافة الى صعوبات أخـرى منها : « أنه من أجل تحقيق الأهداف التخطيطية ، قد يترتب على ذلك عدم وضوح أهداف المشروع ، وذلك لأن مدير أحد الأقسام ، فى التزامه بحدود متطلبات الميزانية ، قد ينسى أن ولاءه بالدرجة الأولى ، انما للمشروع وأهدافه •

وفيما يلى النص :

"Another difficulty with budgeting is the tendency to allow budgetary goals to supersede enterprise goals. In his zest to keep within budget limits, a department manager may forget that he owes his primary allegiance to the enterprise and te the objectives of the business".

٦ – الميزانيات المرنة Flexible Budgets

8

لعل من الأهمية بمكان أن نوجه الأنظار الى الاتجاه المتزايد نحو الأخذ بالميزانيات المرنة ، والسبب فى ذلك انما يرجع الى الأخطار التى تنجم عن استخدام ميزانيات تتصف بالجمود .. هذا فضلا عن الاعتقاد السائد ، والمنتشر على صورة واسعة بين رجال الأعمال ، أنه على قدر توافر المرونة فى الميزانيات ، تتحقق الكفاية ، خاصة وأن الميزانيات المرنة توضع بأسلوب يجعلها قابلة للتغيير بحيث تتواءم مع الظروف التى قد تجد ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بحجم المبيعات أو الانتاج المتغير .

"They are designed to be variable usually as the volume of sales or production is varried".

ولقد كان الأخذ بالميزانيات المرنة قاصرا الى حد ما فيما مضى على ميزانيات المصروفات ، غير أن الأخذ بها الآن امتد الى شتى الفروع . وتستند الميزانيات المرنة أساسا الى الدراسات التحليلية « فتقوم بتحليل بنود المصروفات ، لمعرفة كيف يمكن تحديد المصروفات على الوحدة ، وتغير هذه المصروفات مع الحجم الكلى للوحدات » .

"The flexible budget is based upon an analysis of expense items to determine how individual costs should vary with volume."

ويلاحظ أن بعض أنواع التكاليف لا تتغير مع حجم الانتاج ، وعلى وجه الخصوص فى المدى القصير الذى يتراوح بين شهر أو ستة أشهر أو سنة . ومن بين هذه التكاليف مثلا تكاليف الاستهلاك ، والضرائب العقارية ، والتأمين ، وصيانة الآلات والعدد ، وتكلفة الاحتفاظ بأقل عدد من الموظفين بأهداف تحقيق الرقابة .. وغيرهم من الأشخاص المسئولين ممن تقوم وظائفهم على أساس تقديم الخدمات الفورية

on a readiness-to-serve basis

وينبغى أن يكون واضحا أن الميزانيات المرنة ، تأخذ فى الاعتبـار التكاليف الثابتة ، والتكاليف الأخرى غير الثابتة ، وهى التى تتغير مع تغير حجم الانتاج ، ومن أجل ذلك فان هذه الميزانيات تختار نوعا ما من وحدات القياس select some unit of measure بحيث تعكس هذه الوحدة القياسية التغير فى الحجم ، وتيسر مهمة فحص مختلف أنواع التـكاليف المتغيرة ، وهى فى ذلك تستعين بالدراسات الاحصـائية ، ووسائل التحليل الهندسى الى غير ذلك من الأساليب التى تتعرف على كيفية تغير التكاليف مع تغير حجم الانتاج •

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الميزانيات توضع بالدرجة الأولى لكى تكون أداة لتيسير مهمة التنظيم الادارى ، ومن أجل ذلك فانها تصمم على اختلاف أشكالها بحيث تيسر الهدف الذى من أجله صممت الميزانية •• وعلى هذا الأساس . فينبغى على المديرين أن يكونوا على أعلى قدر من الفهم لجميع بنودها •• كما وينبغى أن يلاحظ أيضا أن المديرين وان كانوا يستعينوا بالمتخصصين فى شئون الميزانيات فى المشروع ، انما يحدث ذلك وفقا للادارة الاستشارية ، وأن مديرى الميزانية وان كانوا يسهموا فى تصميم هذه الميزانيات ، الا أن دورهم لا يتعدى الادارة الاستشارية ، بمعنى أن البرامج الخاصة التى يعدها المديرون فيما يتعلق ببند من بنود الميزانية •• انما هى مسئوليتهم ، وقد أوضحت الدراسات أنه لا يمكن أن يتحقق نجاح أى برنامج اذا أوكل أمره الى مدير ادارة الميزانية وحده •

وأخيرا •• فانه فى سبيل تحقيق مرونة الميزأنيات ، لجأت الشركات الى أسلوب جديد فى هذا الشأن ، وهو انشاء ميزانيات بديلة لوحدات المســتقبل المتغيرة Alternative budgets for alternative eventualities •• وعلى هذا الأساس ، فان الشركة تنشىء ميزانيات

تشغيل لما قد تتوقعه من مستويات ، فمثلا تنشىء ميزانية للتشغيل مرتفع المستوى high level operation ، وميزانية للتشغيل المتوسط medium level وميزانية أخيرة للتشغيل المنخفض low level •• وبعد اعــداد هذه الميزانيات يتم الموافقة عليها جميعا ، ثم البدء بتنفيذ الميزانيات التى تتفق مع الأوضاع والظروف المحيطة •• أى تبليغ المديرين بالميزانية التى ستستخدم ، حتى يتم التخطيط للانتاج ، والرقابة على هديها • وينبغى التأكد دائما من أن الخطط واضحة ومفهومة وقابلة للتنفيذ •

كما نوجه النظر الى أن المشروعات تسخدم وسائل عديدة ، بجوار استخدامها للميزانيات بأهداف الرقابة •• كاستخدام البيانات الاحصائية وعرضها فى صورة خرائط توضيحية •• ومن الخرائط الهامة ، تلك الخريطة التى توضح الحد الأدنى لرقم الأعمال الذى ينبغى تحقيقه حتى تتمكن المنشآت من تغطية جميع مصاريفها وتحقق ربحا مناسبا ، وهى الخريطة التى يطلق عليها « خريطة نقطة التعادل breakeven chart وكذلك استخدام التقارير التى توضح مختلف المشكلات ، وغالبا ما يستكشف الخبراء المسئولين عن كتابة التقارير تفهما ممتازا لكثير من المواقف التى تبدو فيها الأوضاع غير سليمة ، ويقدمون التوصيات التى تؤدى الى تحسين جوانب متعددة •• كتحقيق وفورات فى التكلفة •• أو الاستخدام الأمثل لرأس المال •• الى غير ذلك من الأمــور التى لا تستطيع أن تكشف عنها أية ميزانية ، أو أية خريطة احصائية •

الرقابة على الهيكل التنظيمى
Control Over Organization Structure

أوضحنا من قبل أن التنظيم يستهدف تحقيق أهداف المشروعات ، وعرفنا أهمية تحليل الوظائف والأعمال ، ثم تقسيمها بالأسلوب الأمثل الذى يتفق مع نشاط المشروع ، ثم تصميم الهيكل التنظيمى المناسب •• ويتطلب الوصول الى هذا وضع خطة سليمة للتنظيم ، تسترشد بها المنشآت فى توجيه نشاطها وتحقيق أهدافها •• ويرى علماء التنظيم والادارة ، أن غياب مثل هذه الخطة السليمة يتسبب عنه اعادة(١٤٤) التنظيم المستمر فى بعض الشركات •

"The absence of appropriate planning often accounts for continuous reorganization in some firms".

وقد لوحظ فى كثير من المشروعات عجزها عن الاحتفاظ بالخرائط التنظيمية التى توضح حقيقة الأوضاع فيها ، وذلك نظرا للتغييرات المستمرة فيها ، فبعد طبع الخرائط التنظيمية تبرز أنواعا من المشكلات تقتضى اعادة التنظيم ، الأمر الذى تصبح معه الخرائط المطبوعة لا تعبر عن التغييرات التى حدثت •• وقد يكون هذا الأسلوب ضروريا ، حيث أنه يستند الى اعتبارات هامة توجب ضرورة اجرائه ، الا أنه فى جميع الأحوال غالبا ما يرجع الى عدم وجود التخطيط الدقيق ، أو اجراء تصرفات « قبل أن يصل التخطيط الملائم الى مرحلة النضج »

before adequate planning could come to fruition

• مقارنة التنظيم الحالى بالمثالى
Comparison of actual with ideal organization

يرى علماء التنظيم والادارة أن هنـاك فوائد عديدة تعـود على المنشآت نتيجة لاهتمامها بالتطور المثالى الذى ينبغى أن يـكون عليه التنظيم ، ان مثل هذا الاهتمام ، يوضح الجوانب التى يرغب المديرون فى تحقيقها فى أسرع وقت ممكن ، وبذلك تصبح صورة التنظيم المتوقعة مرشـدا أو دليلا عند اجـراء التغييرات المتوسـطة intermediate changes •• بحيث تؤكد أن هذه التغييرات تتم بالأسلوب الذى يحقق التنظيم الأمثل المنشود •• ولعل هذا يوضح لنا العناية القصوى التى ينبغى أن يوليها المديرين لتخطيط الهيكل التنظيمى النهائى •• الذى يعتبر فى نفس الوقت أداة رقابية هامة عند اجراء أية تعديلات فى التنظيم •

ويمكن للمديرين عن طريق عقـد المقارنة بين الهيـكل التنظيمى الحالى ، والهيكل التنظيمى المثالى ، أن يتعرفوا على المزايا التى قد تتحقق بسرعة فائقة •• وهناك جانب آخر ينبغى أخذه فى الحسبان ، وهو أن مديرى الادارات والأقسـام غالبا ما يتقـدمون باقتراحاتهم لتعديلات فى هياكل أقسامهم ، وتكون نظرتهم الحقيقية من وراء هذه التعديلات ذات ميول شخصية ، الأمر الذى يجعل من هيكل التنظيم المثالى أداة هامة للرقابة فى يد الرؤساء الأعلى ، حيث يتخذون قرارهم بالموافقة على هذه التعديلات أو عدم الموافقة عليها فى ضوء التنظيم المثالى ، وبذلك نوفر أيضا على هؤلاء الرؤساء جهدهم الذى كانوا سيبذلونه فى اعادة التفـكير عندما يتقـدم كل رئيس قسم أو ادارة باقتراحه فيما يتعلق باعادة التنظيم •

دليل التنظيم كاداة للرقابة
Organization manual as a contrel device

يتضمن دليل التنظيم جميع الخرائط التى تتعلق بالهيكل التنظيمى للمشروع •• أى يتضمن خرائط تفصيلية لمختلف الادارات والأقسام ومختلف الوحدات والأجزاء •• كما يتضمن أيضا دليل التنظيم ملخصا يوضح المسئوليات والسلطات الممنوحة لمختلف الرؤساء •• وواضح أن اجراء مثل هذا الجهد ليس بالعمل الهين ، فهو جهد ضخم وتتكلف المنشآت من أجل اتمامه الكثير •• غير أن هذه الأموال اذا أنفقت على حسن اتمام هذا الدليل تكون فى محلها تماما ، اذ أن له مزايا هامة وكثيرة •• ومنها مثلا أن يعرف كل رئيس من الرؤساء حدود مسئولياته وسلطاته ، فلا يطغى أحدهم على مسئوليات غيرهم ، أو يتصرف بأسلوب يضخم لنفسه سلطات فى المنشأة ، ويبنى لنفسه امبراطوريات build up personal empires •• وعدم حدوث أى نوع من المنازعات أو الاختلافات فى المواضيع التى تتعلق بالتنظيم ، فان دليل التنظيم يكون هو الأفضل ، ويكون هو حكم •• هذا بالاضافة الى أن الطبعات المتتالية لدليل التنظيم فى المنشآت توضح التطور التنظيمى لتحقيق الهيكل التنظيمى الأمثل •

مراجعة واقرار التغييرات التنظيمية
Review and approval of organization changes

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك ظروفا تجد أمام المنشأة تجد نفسها أنها فى حاجة الى اجراء تعديلات فى هيكل التنظيم ، غير أنها تجد نفسها فى بعض الأحوال عاجزة عن أدائه نظرا للجمود الذى يتسم به الهيكل التنظيمى القائم •• ومما لا شك فيه أنه لا ينبغى أن يعوق

المديرين عن أدائهم لجهودهم أية عوائق لمقابلة الظروف الجديدة . وذلك نتيجة لعلاقة التبعية أو العبودية لخريطة التنظيم القائم .

"Managers should not be hampered in their efforts to meet new conditions by any slavish adherence to a chart."

كما ويهمنا أن نوضح ، أن الحرية الكاملة فى اجراء أية تعديلات فور الشعور بالحاجة الى اجرائها . قد يؤدى الى نوع من الفوضى chaos .. وعلى هذا ، فان الأسلوب الأفضل هو ضرورة اجراء مراجعة دورية للهيكل التنظيمى بصفة مستمرة .. وينبغى أن تتضمن هذه المراجعة ، الأساليب الاجرائية التى يمكن للمديرين أن يتبعوها عند رغبتهم فى اجراء أى تعديل من التعديلات .

والأخذ بمثل هذا الأسلوب يعنى وجود خبراء متخصصين فى شئون التنظيم ، وأن هؤلاء الخبراء على استعداد للقيام بالدراسات اللازمة التى تتطلب اجراء أى تعديل ، وأنهم سيكونون تحت تصرف المسئولين فى أسرع وقت ممكن .. ويفضل علماء التنظيم والادارة مثل هذا الأسلوب نتيجة لما لاحظوه من أن الانتظار الطويل لاحداث التغيير المطلوب A long-pending change له تأثير عكسى على الروح المعنوية ، أكثر من اجراء التغيير فى حد ذاته .. ولذلك فان تحقيق الرقابة الفعالة يتطلب ليس فقط توضيح الاجراء الرسمى الذى ينبغى اتباعه من أجل طلب أو التوصية باحداث التغيير ، بل أيضا خبراء على جانب كبير من القدرة والمهارة ، يولون مثل هذا الموضوع عظيم عنايتهم .

ويرى البعض ، أنه حتى فى الشركات التى لا يمكن أن تتحمل ميزانياتها وجود خبراء متخصصين فى شئون التنظيم بصفة مستمرة من أجل القيام بمقتضيات التخطيط والتنظيم والمراجعة الدورية المستمرة ،

فانها ينبغى أن تعترف بأهمية هذا الأسلوب فى تحقيق الرقابة الفعالة ، وأن تعهد الى رئيس الشركة ، أو الهيئة الادارية العليا بالقيام بهذه المهمة .. وفى حالات أخرى قد يكون الاستعانة بمستشارين خبراء فى التنظيم والادارة من الخارج محققا للفائدة المطلوبة .

وعلى أى حال ، ينبغى أن يكون واضحا ، أنه فيما يتعلق بأى تخطيط تنظيمى ، أو رقابة تنظيمية ، ضرورة اجرائهما بحيث يتلاقيان مع أهداف المشروعات .. وهذا يتطلب ضرورة اعطاء حرية واسعة للمديرين للاشتراك فى وضعهما ، وكذلك تقرير أكثر الأســاليب فعالية لتحقيق أهداف ادارتهم لأقسامهم ، وينبغى أن يتم ذلك فى اطار منح السلطات بالقدر الذى يتناسب مع المسئوليات ، وأن لا يحدث أى نوع من الغموض فى ذلك ، حتى يمكن أن يسير العمل فى يسر وفى تناسق من أجل تحقيق الأهداف .

الرقابة على السياسات Control of Policies

أوضحنا من قبل ، أن السياسات تعتبر جوانب مرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرارات ، وأن الأهداف السابق تقريرها تعتبر فى حد ذاتها سياسة عامة ، « وذلك لأنها تعطى مختلف الوحدات المرشد الرئيسى لطريقة التفكير والعمل ، وهذا لا يعنى أن هذه السياسات تحدد بالضبط .. كيف ستؤدى الأشياء ؟.. ومتى ؟. وبواسطة من ؟.. ان هذه من وظائف الاجراءات » .

"They state specifically how something will be done, when, or by whom... Such is the function of a procedure".

أى أن السياسات تحدد أسلوب التفكير عند المديرين .. فمثلا قد تتبين احدى الشركات سياسة عامة من شأنها « عدم مقاضاة عملائها أيا كانت الأحوال never suing a customer » والأخذ بهذه السياسة لا يحدد بالضبط ما الذى ينبغى عمله ؟.. بل يترك أمر التنفيذ للمديرين يتصرفون فيه بالأسلوب الذى يمكنهم من تطبيق هذه السياسة .. وفى هذه الحالة مثلا قد يرى المديرون أن أفضل أسلوب لتطبيق هذه السياسة ، هو أن يتحروا بدقة عن العملاء قبل الدخول معهم فى أى نوع من أنواع المعاملات ، أو يأخذوا بأسلوب معين لتأكيد انتظام الدفع .. الى غير ذلك من الوسائل .. أى أن الأمر يوكل الى عبقرية المديرين .
ingenuity of the managers

وينبغى أن تتضمن الرقابة على السياسات ، تقرير ما اذا كانت السياسات المتعددة والتى تتعدد بقدر تعدد المستويات الموجودة فى الهيكل الادارى ، تقرير ما اذا كانت هذه السياسات فى صالح الشركة أم لا .. ومدى تطبيق هذه السياسات فعلا .. وتقرير مدى صلاحية

السياسات يتطلب ضرورة تقييمها ، أما تقرير مدى تطبيقها فانه يرتبط بتوضيح هذه السياسات ومدى ملاءمتها وانسجامها مع نشاط مختلف الوحدات فى المشروع •

توصيل مفاهيم السياسات Communication of policy

أوضحنا من قبل أن التطبيق السليم للسياسات ، يرتبط ارتباطا كبيرا بالتفهم الواضح لمختلف جوانبها •• من أجـل ذلك ينبغى على المنشآت أن توجد أسلوبا فعالا لتوضيح وتوصيل كافة المعلومات التى تتعلق بالسياسات التى تأخـذ بها •• ومما لا شك فيه أن الوضـوح الفكرى للسياسات يتطلب من المديرين أن يبتعدوا عن الأسلوب التقليدى الذى كان متبعا ، والذى ما زال متبعا فى بعض الوحدات الصغيرة •• وهو « عدم كتابة السياسات استنادا الى أنها من المفاهيم السائدة •• واستنادا الى أن المديرين قادرين على تذكر الظروف التى دفعت المنشآت الى تقرير سياسات معينة •• أى أنهم يستندون الى الذاكرة !! •• » ان مثل هذا الأسلوب ان جاز تطبيقه فى الوحدات الصغيرة ، فلا ينبغى اطلاقا تطبيقه فى الوحدات الكبيرة ، خاصة وأن مجتمعنا الدولى المعاصر يشهد فى كثير من الأحيان تغيير فى المناصب القيادية الكبرى سواء فى الشركات أو غير ذلك من الأجهزة التى ترتبط بالخدمات ، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون السياسات الادارية دائما مكتوبة •• ومفهومة •• وواضحة •• لأنها كما ذكرنا المرشد الأساسى لطريقة التفكير والعمل •

اكتشاف أخطاء السياسات Detecting policy failures

أوضحنا مدى ارتباط السياسات بتحقيق الأهداف ، الأمر الذى يتحتم معه دائما مراجعة هذه السياسات لاكتشاف ما قد يكون فيها من أخطاء .. وان اكتشاف هذه الأخطاء « يعتبر فى الدرجة الأولى من الأهمية » .

ويمكن اكتشاف الأخطاء عن طريق الوسائل الآتية :

(أ) عدد طلبات التعديل للسياسات
Number of appeals for modifications

كثيرا ما يكون التابعين الذين على صلة وثيقة بحركة العمل الفعلية، من أوائل الأشخاص الذين يشعرون بعدم ملاءمة السياسة المقـررة لتحقيق الكفاءة الانتاجية فى مجالات عملهم ، فقد يلاحظون أن تطبيق سياسة معينة يترتب عليه السير فى اجراءات روتينية باهظة النفقات .. أو تحقيق خسائر فى المبيعات .. أو عدم الدقة فى تسعير المنتجات .. الى غير ذلك ، الأمر الذى يدفعهم الى التقدم بطلبات لتعديل هـذه السـياسات .. ويلاحظ أنه اذا كان عـدد الطلبات التى يتقـدم بها المرؤوسون قليلا ، فان ذلك يعتبر أمرا عاديا .. أما اذا تراوح عـدد الطلبات بين الارتفـاع والانخفاض ، فان هذا يعنى فشـلا فى تطبيق السياسة .

(ب) وجود مظاهر للصراع القائم
Existence of evidence of conflict

قد يكتشف المسئولون أن تطبيق سياسة معينة ، يتعارض مـع قواعد المجتمع ومفاهيمه السائدة .. كأن تكون سياسة الاعلان مثلا متعارضة مع تحرى جوانب الصدق التى تفرضها سياسة الحكومة فيما

يتعلق بالاعلان ، وهذا يعنى أن سياسة الشركة تتعارض وتتصارع مع أهداف اجتماعية واسعة ، الأمر الذى يفرض على الشركة مراجعه هذا الخطأ فى السياسة ، وما قد يترتب على تطبيقها من نتائج .

(جـ) تحول فى الوضع التنافسى

Deteriorating competitive position

ينبغى على الشركة أن تتابع باستمرار التقارير التى تتعلق بأوضاع ومراكز المنافسين .. فاذا كانت الشركة صناعية مثلا ، فان عليها أن تتابع التقارير التى تتعلق بمنافسيها من الشركات الصناعية ذات النشاط الصناعى المماثل ، ووضع كل منافس من المنافسين فيما يتعلق بمركزه النسبى بالنسبة لحجم النشاط القائم .. فان المنافسة قد ترفع من المراكز النسبية لأحد هذه الشركات . وقد تخفض من المراكز النسبية الأخرى .. كل هذه الأمور وغيرها ينبغى أن تكون موضع الدراسة المستمرة .. وحقيقة أن مثل هذه الدراسة قد لا تسفر عن أن السياسة التى تطبقها الشركة سياسة سيئة ، ولكنها قد تفيد فى التعرف على بعض جوانب أخرى .. أو ربما مع مزيد من البحث والتدقيق يتبين أن هناك أخطاء فى السياسة حيث أن الاطار العام للسياسة يسهم فى تكوين طبيعة خطط المشروع .

Framework of policy establishes the nature of plans.

الرقابة على السياسة Policy control

يمكن تحقيق الرقابة على السياسة بوسائل متعددة منها ما يلى :

(أ) من أهم هذه الوسائل[١٤٥] التأكد من أن المديرين الذين سيطبقوها ، قد قاموا بدور هام فى تكوينها .

"To make certain that the managers who are to observe policies have an important part in their formulation".

والسبب فى التأكيد على أهمية ذلك ، أن المشاركة أو الاسهام فى تكوين السياسات من قبل المديرين ، يولد عندهم المسئولية فى تحقيق نجاحها ، ومن منطق هذه المسئولية يتابعون بدقة مراحل التنفيذ وذلك للتأكد من أن التنفيذ يسير سيرا حسنا .

(ب) ينبغى أن تكون السياسة معلنة ، وذلك لأن اعلانها يمكن من التعرف على مختلف جوانبها ، وبذلك يمكن مراقبة حسن تنفيذها .. هذا فضلا عن أن السياسات المكتوبة والمعلنة ، تعطى الدلائل على أنها بنيت على قرارات صائبة ، وتلزم المديرين بضرورة اتباعها ، وعدم انتهاكها .. ولو فرض وحدث أن أحد كبار المديرين قد قام بانتهاكها ، فانه سرعان ما يجد أحد معاونيه ينبهونه الى ذلك ، لأن الأمر لن يسلم من انتقاد زملائه ، وكذلك المرؤوسين .. بالاضافة الى ماقد يتخذه الرئيس الأعلى من تصرفات لتصحيح الأوضاع النظامية .

disciplinary action of superiors

(جـ) ومن بين الوسائل الهامة لاختبار دقة السياسات .. قياس النتائج التى تترتب على تنفيذها to measure their operation in terms of results فمثلا اذا كانت سياسة العلاقات الصناعية قائمة على أساس الاحتفاظ بالانسجام فى علاقات العمل بين الادارة والعمال ، وتجنب الوقوع فى الخلافات ، فانه من أجل تحقيق مثل هذا الهدف ، ينبغى أولا دراسة ملفات الشكاوى والتظلمات Review of grievance files فان دراسة مثل هذه الملفات ستساعد على كشف

كثير من النقاط التى تسهم فى وضع سياسة تمكن من تحقيق الهدف المطلوب .

(د) ينبغى تجنب الوقوع فى خطأ جمود السياسات .. أى عدم مرونتها ، وذلك لأن النشاط الاقتصادى بوجه عام ، والنشاط الصناعى بوجه خاص .. يتعرض لمتغيرات كثيرة .. الأمر الذى يتحتم معه مراجعة السياسات بصفة دورية .. وقد توجد بعض المنشآت التى لا تتعرض لتغيير السياسات بصفة مستمرة ، وذلك كما هو الحال فى شركات التأمين ، والبنوك ، والمرافق العامة public utilities .. غير أنه من جانب آخر توجد شركات تتعرض لمنافسات حادة ، الأمر الذى يفرض عليها أن تستخدم ملكة الخلق والابداع والابتكار لمقابلة هذه المنافسة ، وهذا يستتبعه بالضرورة تطوير وتغيير فى السياسات .. وكذلك فانه فى مجتمعنا الدولى ، توجد بعض المنشآت التى يرتبط نشاطها ارتباطا وثيقا بالأحداث السياسية ، مثل هذه المنشآت أيضا تجد نفسها فى وضع يفرض عليها ضرورة مراجعة سياساتها فى ضوء هذه الأحداث .

الرقابة على الاجراءات Control over procedures

الاجراءات كما يعرفها « ر. ف. نيوشل[١٤٦] R. F. Neuschel هى الوسيلة التى عن طريقها تتم الأعمال المتكررة فى دوائر الأعمال ، وتأخذ طريقها فى السير قدما ، وتراقب ، وكذلك تتوقف عن الأداء .

"Means by which all repetitive business action is initiated, carried forward, controlled, and stopped".

وفى الحقيقة ، ان الاجراءات هى التى تحدد : من ، وكيف ، ومتى يقـوم الافراد بالعمل ؟.. ومن ثم فان هـذه الاجراءات اذا كانت قد صيغت بعناية ووضوح ، فانها تيسر على المسئول عن الادارة التنفيذية ومستشاريه معرفة أفضل الأساليب التى يمكن عن طريقها تحقيق القيام بأوجه النشاط المتكرر بأعلى قدر من الفعالية ، وبما يتناسب أيضـا مع القيم الموضوعة والتى تتلاءم مع ظروف البيئة .. وتعتبر الاشارة هنا الى القيم وظروف البيئة على جانب كبير من الأهمية ، نظرا لأن هنـاك بعض الضغوط الخارجية ، التى قد يكون لها أثرها على المنشآت بحيث تسـمح لنفسها بتبنى بعض أسـاليب غير اقتصـادية Uneconomic practices .. كما هو الحال اذا وجدت ضـغوط من قبل المنافسـين .. أو من قبل مصلحة الضرائب .. أو الأجهزة المسئولة عن التفتيش على تطبيق المنشآت لقوانين العمل .. الخ .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضـح أن الادارة العلمية منذ نشأتها قد اعترفت بأهمية الاجراءات ، غير أنها حذرت من المغالاة فى نظم الاجراءات بحيث تصبح أداة من أدوات التعقيد ، أو طول الاجراءات ، فهنرى فايول مثلا حذر قائلا : أنه ينبغى على الادارة أن « تحارب ضد كثرة التعليمات ، والروتين ، وكثرة المنشورات التى تستهدف الرقابة » .

Fight against excess of regulations, red tape and paprer control.

ان الاجراء كاسلوب حسن تسـتخدمه الادارة لتوضيح سير العمل ، قد تتعرض لمخـاطر معينة ،

كسوء الفهم ، او سوء الاستخدام بحيث تصبح عبئا ضارا على الادارة الحسنة
deletrious to good management

بعض مشكلات الاجراءات Problems created by procedures

قد تتسبب الاجراءات فى كثير من المشكلات ٠٠ ومعظمها يرجع الى ما يصاحب الاجراءات من تعقيد complexity ، **أو اهمال** obsolescence ، أو ازدواج duplication أو عدم مرونة ٠٠ **وفيما** يلى نوضح هذه النقاط **فى ايجاز** :

(أ) فالتعقيد غير المناسب ، قد يكون مرجعه الى أخطاء فى الهيكل التنظيمى ، كعدم وضوح المسئوليات والسلطات ، أو المغالاة فى الأخذ بقاعدة المركزية ، أو التجاوز عن وحدة المقاييس فيما يتعلق بالعمل الواحد ، أو الاسراف فى منح المكافآت للمرؤوسين الذين تتعاطف معهم الادارة ، بغض النظر عن أن أعمالهم تتكافأ مع ما يقومون به من أعمال ٠٠ الى غير ذلك من التصرفات التى تتنافى مع مبادىء التنظيم السليم ٠

(ب) أما فيما يتعلق بالاهمال ، فقد يحدث فى بعض الأحوال أن تطرأ عمليات جديدة ، تتطلب ضرورة وضع اجراءات جديدة مناسبة لها ، غير أن العمل قد يسير دون وضع هذه الاجراءات ، وفى نفس الوقت يظل هناك فهم لدى القوى العاملة بسريان أساليب الاجراءات القديمة على العمليات الجديدة ، ثم يتضح عدم تناسبها ، فيحدث نوع من الارتباك فى العمل سببه الأهمال فى صيغة اجراءات جديدة ، أو عدم الغاء الاجراءات القديمة اذا اتضح عدم صلاحيتها ٠٠ ومما

لا شك فيه أن التغيير يعتبر قوة هامة فى جميع المشروعات تقريبـــا Change is an important force in nearly all enterprises ، وهناك حقيقة معروفة فى دوائر الأعمال، وهى أن المنشآت أسست لتنمو وتزدهر ، ويترتب على نموها كبر أحجامها ، الأمر الذى يتحتم معه اجراء تغييرات تتناسب مع هـــذا النمو ســـواء فى العمالة •• أو فى الآلات •• أو الأسواق •• الى غير ذلك من مقتضيات النمو والتوسع •• والذى ينبغى أن يصاحبه دائما تعديل فى أساليب ومستويات التطبيق القائمة modification of a standard practice .

(جـ) وقد تحـــدث أخطاء فى الاجراءات نتيجة لوجـــود نوع من الازدواج أو التـــكرار ، كما هو الحـــال اذا ما أصر بعض المديرين على ضرورة الحصـــول على الأساليب الاجرائيـــة والرقابية التى تتبع فى ادارات أخرى ، أو اذا أرسلوا يطلبون بالبريد بيانات معينة •• أو أنهم نتيجة لعدم الثقة لا يلتزمون بالنظم الموضـــوعة فقط ، انما يزيدون عليها بأن ينشـــئوا سجلات تتعلق باداراتهم وأقسامهم اعتقادا منهم أنها ستكون سندا لهم عند الضرورة فى اثبات نقاط معينة ، قد تكون موضع خلاف فى المستقبل •• الخ •

(د) وقد تتسبب عدم المرونة فى أحداث كثير ما الأخطاء ، وذلك لأن هناك بعض الظروف التى قد تطرأ ، ويتطلب مواجهتها نوعا من المرونة فى الاجراءات ، كما هو الحال فى أوقات الأزمات ، فان المديرين يفضلون فى مثل هذه الأحوال تجاهل الاجراءات •• ويعتبر تصرفهم هذا عمـــلا سليما فى أغلب

الأوقات ... oftentimes it is sound business to do so

كما وقد يحدث فى بعض الأحيان أن يجد رئيس مجلس الادارة شركته فى وضع استراتيجى يتحتم معه أن يتخذ قرارا بالقيام بعمليات شراء أو بيع دون أن يتبع فى ذلك الأساليب الاجرائية المعتادة .. الأمر الذى ينبغى أن تسمح الاجراءات باتباعه ، لأنه يتعلق بكيان الشركة ومستقبلها ، ومستقبل العاملين فيها .

ويتطلب القيام بمقتضيات الرقابة على الاجراءات ، توافر الشرطان الآتيان :

الشرط الأول : ينبغى على المديرين والرؤساء فى أى مشروع من المشروعات أن يكون لديهم العزم والتصميم على أن تسير أعمال الشركة وفقا للأساليب الاجرائية المقررة ، ويتطلب هذا أن يستخدموا سلطاتهم فى الزام مرؤوسيهم باتباعها الى أقصى حد ممكن .

الشرط الثانى : ينبغى توافر مواصفات معينة فى أولئك الذين يوكل اليهم مهمة وضع وصياغة الاجراءات . ويمكن القول أنه نظرا لندرة من تتوافر فيهم هذه الصفات ، فان الشركات تعمل على استئجار هذه الخبرة من الخارج .. أما الشركات القادرة فغالبا ما تنشىء لنفسها جهازا استشاريا للاجراءات .

ومما لا شك فيه أن اعداد كتيبات للاجراءات Procedure Manuals ، تتضمن شرحا وافيا للاجراءات الرسمية المتبعة فى المشروع ، يعتبر من أفضل الأساليب التى تصلح لممارسة الرقابة الفعالة ، حيث

يمكن دائما الرجوع اليها فى حالة اختلاف وجهات النظر ، أو حدوث أى نوع من أنواع المنازعات التى تتعلق بالأساليب الاجرائية . وهذا لا يمنع اطلاقا من مراجعة الاجراءات بصفة دورية للتأكد من ملاءمتها ، ومسايرتها للأوضاع ، وتطويرها ان اقتضت الظروف ذلك .

الرقابة على الأفراد Control of Personnel

يتعلق موضوع الرقابة على الأفراد بتنفيذ السياسات والاتفاقات التى يرتبط بها المشروع قبل موظفيه .

"The issues in the control of personnel relate to the fulfillement of the policies and agreements concerning the relationship of the enterprise to its employees".

وكل مشروع من المشروعات له سياساته الخاصة به ، سواء أكانت هذه السياسات مكتوبة أو غير مكتوبة ، وتتضمن هذه السياسات نوع الأشخاص الذى ينوى المشروع استئجارهم ، وكذلك حفزهم على العمل ، والروح التى ينبغى أن تسود الاتفاقات التى تعقد .. وتستهدف وسائل الرقابة منع ما قد يحدث من انحرافات عن السياسات الموضوعة ، واتخاذ كافة الاجراءات لتصحيح هذه الانحرافات .

الحاجة الى الرقابة The need for control

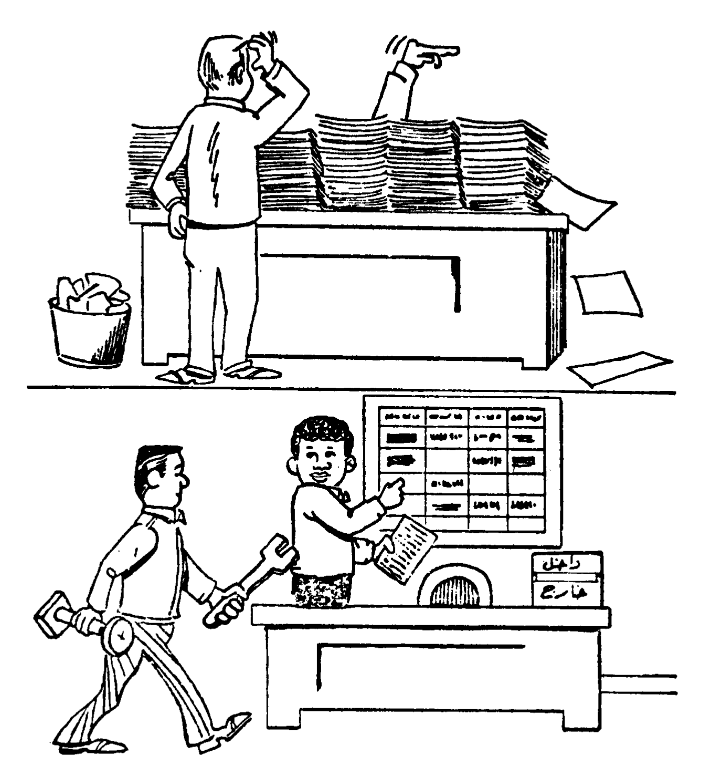
مما لا شك فيه ، أن جميع الشركات ترغب فى أن يكون لديها قوى وظيفية على أعلى درجة من الكفاءة والمهارة .. غير أننا ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار أن رغبة الشركات شىء .. ووضع هذه الرغبة موضع التنفيذ شىء آخر .. وعلى أى حال فان هناك سؤالا دائما يدور على الألسنة .. من هو الشخص الماهر ؟.. what is a proficient person ? .. وللرد على هذا السؤال نستطيع أن نقول أنه أمكن فى حالات كثيرة قياس

درجة المهارة التى يتمتع بها الكثيرون ، كما هو الحال عند تحديد درجة مهارة الكيمائيين ، والمهندسين ، والمحاسبين ، والذين يشغلون وظائف السكرتارية ، ومن يستخدمون الآلات الكاتبة .. الى غير هؤلاء من المهن ، فقد أمكن تحديد درجة مهارتهم عن طريق التعرف على مواصفاتهم العلمية ، وطبيعة الخبرة التى اكتسبوها عن طريق الممارسة .. ومن ناحية أخرى هناك صعوبة فى تحديد درجة مهارة المحامين وأمناء المخازن والمديرين .. الأمر الذى يجعل ممارسة الوظيفة الرقابية على هذه المهن ومثيلاتها عملا فى غاية الصعوبة .. الأمر الذى جعل الكثيرين يقرروا أن مبدأ الصلاحية لشغل مختلف الوظائف لم يمكن الوصول اليه حتى الآن . validations have not yet been made

ويمكن القول أن الرقابة على الأجور حققت نجاحا ملحوظا ، وذلك لأن مقاييس الرقابة بالنسبة للأجور تكون واضحة ومعروفة وميسرة وقابلة للقياس .. غير أن الأمر يختلف اذا كانت الحوافز غير اقتصادية .. فان الاعتراف بالمركز الاجتماعى ، والترقية ، والهيبة prestige .. الاعتراف بهذه العوامل شيء .. ووضع سياسات تتضمن تنفيذ هذه العوامل شى آخر .

"It is one thing to recognize such areas as status, promotion, and prestige and quite another to establish and implement policies with respect to them".

وعلى أى حال ، لا يمكن غض النظر عن هذه العوامل ، والبعض يرى أن موضوع الحوافز كنسيج قطعة القماش ، بمعنى أن كافة العوامل ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار ، لأن تجاهل العوامل غير المادية ، سيؤدى الى المبالغة فى الحوافز المادية .. الأمر الذى قد تصبح معه هذه الحوافز المادية فوق قدرة المنشآت .



ان الادارة الناجحة لا تلجأ الى تركيز السـلطات الى الدرجة التى يجد المديرون انفسهم معها غارقين بين الأضابير والملفات التى تنتظر « تأشيرتهم » لتصريف الأمور ، انهم لن يستطيعوا مع ذلك أن يقوموا بأى عمل رقابى كامل !!..

ان مهمة المدير بالدرجة الأولى انجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، ومن الجـوانب الهـامة فى تحقيق ذلك قدرته الارشادية والتعليمية عن طريق وسائل الاتصال التى تؤدى الى الفهم والوضوح والتماسك .. « والتماسك الشديد بين القائد والأتبـاع يؤدى الى تحقيق الهـدف » .. والعلاقات المثالية بين هذا الثالوث تعنى الانسجام التام .

والتساؤل الآن كما هو واضح يتجه نحو معرفة المقاييس التى يمكن عن طريقها التعرف على شخصية المدير الماهر .. او بمعنى أوضح المدير فى صورته المثالية .. وفى الحقيقة ، فانه لا توجد مقاييس يمكن عن طريقها التعرف على المدير فى صورته المثالية ، لأن هذا يعتبر مسألة موضوعية بالدرجة الأولى .. ومن أجل ذلك اتجه التفكير الادارى الى ايجاد قائمة أو مجموعة من العوامل ، إفترض أن توافرها يكون له تأثير ايجابى على الطريقة التى يؤدى بها المدير وظيفته .. فمثلا يرى الفكر الادارى أن من عوامل نجاح جميع المستويات الادارية فى الهيكل التنظيمى ، صفات الذكاء والقيـــادة ، والقدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتوضـــيح الأمور لهم ، وحفزهم على العمل لتحقيق أهــداف المشروع ، والمنهج العلمى ، والتقدير السليم للأمور ، والاهتمام بالجـــوانب الانسانية .

كما وينبغى أن يكون واضحا انه يكاد يكون هناك اجماع على ضرورة الاهتمام بمواضيع الاختيار والتعيين لما لهما من اهمية كبرى على نوعية القوى الوظيفية التى ســـترتبط بالمشروع ، ويفترض أنها ستصل فى المستقبل الى أعلى المراكز فيه ، وبرامج التنمية الادارية اذا أحسن اعدادها ، فانها تسهم الى حد كبير فى تنمية مهارات القوى الوظيفية ، بحيث يمكن أن ينبثق منها من يصلح لشغل الوظائف الرئاسية أو القيـــادية .

فى بعض المنشآت ، كالمنشآت الصناعية ، نجد أن المهندسين الصناعين يستطيعون أن يقوموا بصياغة مختلف أنواع التقارير التى تحتاج اليها الادارة من أجل الرقابة على النشاط الصناعى •• وهم عند كتابتهم لهذه التقارير يهتمون بصفة خاصة بتجميع وتحليل البيانات التى تحتاج اليها الادارة من أجل الرقابة على الأفراد •

وفيما يتعلق بأشخاص المديرين ومهاراتهم •• فان الرقابة تهتم بما يأتى :

١ ــ كيف يمكن أن نعقد مقارنة بين شخصية المدير فى صورتها العادية •• وصورتها المثالية ؟

How does the individual manager compare with the ideal ?

٢ ــ هل الاجراءات المتبعة فيما يتعلق بالاختيار والتدريب يترتب عليها حصول المنشأة على نوعية عالية من الموظفين ؟

Does the selection and training procedure yield high-quality personnel ?

كما نرجو أن يكون واضحا ، أنه لا يمكن تحقيق أى هدف جماعى الا بانسجام نشاط القائد ، مع نشاط مرؤوسيه •• فان كثيرا من علماء التنظيم والادارة يرون ضرورة تحالف هذا الثالوث •• القائد والأتباع والهدف •• وأن العلاقات المثالية بينهم تعنى تحقيق الانسجام التام •

"The social objective can be achieved only by the concreted activity of leader and followers : Thus, the ideal relationship among the members of this trinity is one of complete harmony".

ومن أجل خلق نوعا من الرقابات الحافزة Motivational controls اتجهت الجهود نحو تبنى سياسات يؤخذ فى الاعتبار عنا وضعها الحوافز كنعصر أساسى لتحقيق انتاجية عالية عند الأشخاص ، مع ملاحظة أن وضع مثل هذه السياسات ليس بالأمر السهل •• وفى كثير من الأحوال عندما تتجه الجهود نحو وضع مثل هذه السياسات نجد أن المديرين يثيرون بعض المواضيع كنوع من الحوافز ، مثل ما توفره الشركة لموظفيها من أمان واطمئنان عند التقاعد •• أو مقدار الهيبة أو الاحترام الذى ينبغى أن يتمتع بها المديرون •• الى غير ذلك من عوامل •

من أجل ذلك ، فان البعض يرى أن هناك حاجة الى وضع سياسات تتبنى هذه القيم وهذه المعانى ، ومن بين هذه السياسات ما يأتى :

١ ــ سياسات لتنمية المديرين ، والاحتفاظ بالمديرين المهرة •
Policies to develop and hold skilled managers.

٢ ــ سياسات تعترف بالمرؤوسين وتنميتهم الادارية طبقا للأهداف المقــررة •
Policies to recognize and promote subordinates in accordance with objective standards.

٣ ــ سياسات لتحسين المراكز الاجتماعية وهيبة المرؤوسين •
Policies to improve the status and prestige of subordinates.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضــح أن هناك اجمــاع على أن المشروعات اذا كانت ترغب حقا وصدقا فى تحقيق أهدافها ، فينبغى عليها أن تصل أولا الى تحقيق الادارة الجيدة good management ، وتحقيق الادارة الجيدة فى المشروعات يتطلب منها أن تتبنى أساليب فعالة للاختيار والتدريب •• وذلك حتى تشغل جميع المراكز الادارية بالأشخاص المهرة

والأكفاء .. وتبنى برنامج هذا طبيعته يقع بالدرجة الأولى على عـاتق الرؤساء فى المراكز العليا ، فان واجبهم يفرض عليهم أن ينظروا فى مصالح معاونيهم .. وليكن واضحا أن الموظفين حينما يشعرون أن رؤسـائهم يرعون مصالحهم ويلمسون ذلك فى جوانب متعددة .. كالأجـر .. والترقية .. والحصول على مزيد من المزايا ــ وكذلك أساليب لتحسين هيبتهم الشخصية .. كل هذا يؤدى بالمرؤوسين الى أن يتعاونوا .. ويوجهوا طاقاتهم الانتاجية نحو تحقيق أهداف المشروع .

الرقابة على العلاقات الخارجية **Control Over External Relations**

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه لا يوجـد فى ظل مجتمعنا الدولى المعاصر ، أى مشروع من المشروعات يستطيع أن يقوم بنشـاطه كاملا مستقلا تماما وفقا لقاعدة الاكتفاء الذاتى .. بل غالبا ما يـكون لعدد من موظفيه صلات دائمة مع أشخاص عديدين خارج المشروع .. ومثل هذه الصلات العديدة تعتبر شيئا عاديا ، حيث يوجد فى كل مشروع فئات متعددة .. فيوجد فيه المالكين .. والمديرين .. وصانعى المنتجات .. وبائعى المنتجات .. الخ .. الى غير هؤلاء . وهم جميعا عليهم أن يعملوا وفقا لتعليمات الدولة الرسمية .. هذا بالاضافة الى أن الكثيرين منهم يقومون بدور ايجابى فى الاسهام فى النشاط الاجتماعى الذى يتعلق بشئون المجتمع الذى يعيشون فيه .

ويلاحظ أن المشروع بأسره له صالح كبير فى الأسلوب الذى تتم به هذه الصلات .. « فسمعته التجارية تعتمد الى حد كبير على طبيعة هذه الصلات التى تتم » .

"Its business reputation depends in large part upon the nature of the contacts made".

من أجل ذلك ، فان الشركات تهتم جدا بطبيعة هذه الصلات ، ونادرا ما يحدث أن تتجاهل احدى الشركات طبيعة هذه الصلات ، لأن تجاهلها هذا يجعلها فى وضع يصعب عليها فيه أن تحافظ على مصالحها •• وبالتالى مصالح مستخدميها •• ونتيجة لذلك ، فان هناك أمرا شائعا بين الشركات •• هو ضرورة وضع سياسات واجراءات تحكم علاقات موظفيها الخارجية •

"It is most common for enterprises to adopt policies and procedures that will govern their external personal relations."

الرقابة على العلاقات مع مصادر الشراء
Control Over Buying Relationships

ان السياسات الموضوعة من اجل الشراء ، ينبغى أن تقترن بأساليب اجرائية تحكم بدقة العلاقات الخارجية بين القوى الوظيفية المتخصصة المسئولة فى المشروع ، وبين الأشخاص الخارجيين الذين يمثلون مصادر الانتاج التى يتعامل معها المشروع •• ان هذا التعامل له ارتباط كبير بسمعة الشركة •• فاذا كان هناك تعامل عادل مع الموردين •• واذا كانت هناك رغبة صادقة فى مقابلة مندوبى البيع •• او كانت هناك مثلا معارضة لأسلوب الجرد •• او فى اسلوب ادارة الشكاوى •• « ان كل صوت فى عملية الشراء يمكن أن يكون له أثره على سمعة الشركة » •

"Every voice in the buying process can affect the reputation of the firm".

من أجل ذلك ، فانه أمر ضرورى أن يتأكد الرؤساء ، من أن سياسات الشراء ، والأساليب الاجرائية التى تقترن بها من أجل وضعها موضوع التنفيذ ، ينبغى أن تكون فى غاية من الدقة والاحكام ، وينبغى أيضا أن تكون واضحة ومفهومة •• وبالتالى منفذة على أفضل وجه ممكن •

الرقابة على العلاقات مع العملاء

Control over customer relationships

تضع الشركات سياسات خاصة تتعلق بعلاقاتها مع العمــلاء .. وتتأثر هذه السياسات بتقدير الشركات لما ينبغي الأخذ به من أجل ارضاء عملائها الذين سيقبلون على منتجاتها .. وقد توجد بعض الشركات التى تجد نفسها فى وضع يسمح لها بأن لا تهتم بوضع سياسة تتعلق بارضاء العملاء . وذلك نظرا لأنها من شركات الاحتكار .. أى لا يوجد من ينافسها فى السلع التى تبيعها للمستهلكين ، غير أن هذا يعتبر خطأ ..

وفى الحقيقة أنه يكاد يكون من النادر وجود مثــل هذه الشركات .. لأن منشآت الأعمال لها أخلاقياتها التى تستند الى العــلاقات الانســانية ، وتعطى للمستهلك كل التقدير والاحترام .. فهو أولا وقبل كل شىء أساس وجودها ، ومصدر نموها .. واذا كانت المنشأة التى يتعامل معها الجمهور من منشآت المنافع العامة Public utility ، فانها قد تعتمد على رضاء العميل من أجل ان يدعم طلباتها لدى التنظيمات التشريعية ، حتى تخصص لهــا مزيدا من الأموال تعينها على زيادة خدماتها .

وجميع هذه المنشآت تدرب موظفيها ، بالأسلوب الذى تتأكد معه من قدرتهم على أن يتركوا انطباعا طيبا لدى العملاء good impression on customers وعلى قدر قدرتهم على ادارة الشكاوى بالعدل الذى يقترن بالاحترام . وعلى السرعة فى تأدية الخدمات مع التأكد من الكفاءة التى تؤدى بها هذه الخدمات ، وعلى منح العملاء مزايا سواء فيما يتعلق بالأسعار أو النوع كلما أمكن ذلك .

الرقابة على العلاقات مع الهيئات الحكومية
Control over government relationships

لكل مشروع من المشروعات فى أى مجتمع من المجتمعات علاقات عديدة مع كثير من الهيئات والأجهزة الحكومية •• « ولعل أكثر هذه الصلات شيوعا ، هى صلة اطاعة القانون » •

"The most common involve obeing the law".

فالقانون ينظم علاقات العمل فى المشروع ، والقوانين تنظم علاقات المشروع مع مختلف أجهزة الدولة التى تشرف كل منها على جانب معين يرتبط بتخصصها •• فمصلحة الضرائب تتأكد من وجود دفاتر منتظمة تثبت حقيقة العمليات •• ومكاتب العمل تتأكد من تطبيق قوانين العمل •• ومصلحة التأمينات تتأكد من سلامة التطبيق بالنسبة لجميع القوى العاملة فى المشروع •• ومكاتب وزارة الصحة تتأكد من ضرورة توافر الشروط الصحية •• وزارة الصناعة تتأكد من توافر المواصفات القياسية فيما يتعلق بالسلع المنتجة •• ووزارة الداخلية تتأكد من توافر مواصفات الأمن الخارجى والداخلى كما هو الحال فى البنوك •• الى غير ذلك من العلاقات التى توجد بين المشروع والدولة والتى تنظمها مختلف القوانين•

وينبغى أن يكون واضحا أن علاقات المشروع مع الدولة لا تقتصر على طاعة القوانين •• بل انها تمتد أيضا الى التعامل فى أنواع من السلع، فان القطاع العام فى مصر يقود النشاط الاقتصادى فى كافة المجالات الأمر الذى يستلزم تعامل كثير من شركات القطاع العام ، وغيرها من الوحدات التجارية بشراء مستلزماتها وفقا لأساليب واجراءات ، تتدخل فيها وزارة التموين بالتنظيم فى بعض أنواع السلع ، ووزارة الصناعة فى سلع أخرى ، ووزارة الزراعة فيما يتعلق بالمحاصيل الزراعية •• الخ •

هذا بالاضافة الى العطـاءات التى تطـرحها مختلف الوزارات على الشركات ، ممـا يدفع بعض الشركات الى الحصـول على العطاءات والتعاقدات الحكومية .. فى مثل هذه الأوضاع المتشابكة تكون الشركة حساسة بالنسبة لطبيعة العلاقات بين موظفيها وموظفى الهيئات الحكومية.

"In this complex of situations the individual firm is sensitive to the nature of the relationships between its personnel and those of the governmental bodies".

ومن أجل تنظيم العلاقة بين الشركة والهيئـات الحكومية ، نرى الشركات تتبنى سياسة من شأنها ضرورة الاستجابة الفورية لقوانين الدولة وتعليماتها .. وتراقب الشركات موظفيها عن طريق قصر التعامل مع الأجهزة الحكومية على كبار الموظفين المعتمدين فى هذا الخصوص ، والذين تثـق الشركات فى نزاهتهم وسلامة احكامهم .

الرقابة على العلاقات التى لا تتصل بالعمل
Control over nonbusiness relationships

يضع المسئولون عن أى مشروع من المشروعات ، حسن سـمعة المشروع ورعاية مصالحه فى الدرجة الأولى من عنايتهم واهتمامهم ، وهم من أجل تحقيق هذا الهدف يلجأون الى أساليب متعددة يرون من وجهة نظرهم أنها تسهم فى تحقيق هذه الأهداف .. « فكثيرا من الشركات وجدت أنه ينبغى أن تفرض رقابة على خطب موظفيها ، وكذلك مختلف أوجه نشاطهم العام » .

"Many enterprises have found it nesessary to centralize the control over the public utterances and the public activities of employees".

وتمارس الرقابة على خطب الموظفين عن طـريق تكوين لجنــة خاصــة ، غالبا ما تــكون منبثقة عن ادارة العلاقات العامة ، ويدخل فى نطاق مهمة هــذه اللجــان تلقى الطلبات التى يوضــــح فيها الموظفون المناسبات التى ارتبطوا فيها بالقاء خطب او احاديث، مع ايضاح للظروف التى تناسبها ، مع ((مسودة)) للخطب او الأحاديث التى سيلقونها ، وتكون مهمــة اللجنة الخاصة مراجعة هذه ((المسودات)) فى ضوء أهداف المشروع والتى منها خلق رأى عام لصالحه .

اما فيها يتعلق بالموظفين واسهامهم فى النشــــاط العام ، فان الشركات تطلب منهم الحصول منها على اذن خاص قبل ممارســة النشــــاط الذى يرغب الموظفون فى الانضمام اليه .. وقد تبين ان عــددا كبيرا جدا من المنشآت يشعر بحساسية بالغــة ازاء احاديث الموظفين وتصرفاتهم فى الحياة العامة .

"Large-scale firms feel particularly sensitive to what its employees say and do in public".

ومرجع هذه الحساسية ، الى أن بعض الموظفين قد يتورطون فى أحاديثهم وفى مختلف أوجه نشاطهم بالادلاء بمعلومات قد تكون سرية من وجهة نظــر الشركة They may divulge secret information أو يستخدموا فى نشاط سياسى ، أو قد تشغلهم المواعيد التى يلتزمون بها قبل الهيئات العامة عن أداء واجباتهم .

"be distracted from their duties with apointements to public bodies".

من أجل ذلك ، تكتل أسرة المشروع بأسره نشاطها : أصــحاب المشروع ، ومديريه ، وموظفيه ، من أجــل الاسهام فى حسن ســمعة

المشروع ، والتى يطلق عليها فى الخـارج"good will" •• والتى تعنى بالمصطلحات التجارية « شهرة المحل » •• هذه الشهرة ترجع الى عديد من الجهود التى تبذلها أسرة المشروع بأسره ، وتكون خلاصتها ثقـة الدولة والمجتمع فى المشروع ، وفوق كل ذلك ثقة أفراد أسرة المشروع بأسرها •• بعضها ببعض •• ثقة العمال فى مديريهم •• وثقة المديرين فى عمالهم •• بحيث يتضافر الجميع من أجل تنفيذ الأوامر والتعليمات والقرارات التى تصدر من أجل صالح المشروع ، ويتنافسون فيما بينهم من أجل حسن تنفيذه •

ان أسرة المشروع يصل بها الحد الى مثل هـذا التوفيق ، لأنها تعرف جيدا أن كل كلمة تقال .. وكل تصرف يحدث .. وعلى وجه الخصوص اذا كان على غير مستوى المسئولية التى تستشعرها الأسرة جميعا قبل نفسها ، وحسن سمعتها .. ستكون نتيجته الضرر بالشركة وموظفيها .. ان كثيرا من الشركاتفى الخارج وصل بها الحـد الى أن « حسن السمعة » صار أصلا من أصولها ، له قيمته التى تقـدر فى الأسواق .. وقد تصل هذه القيمة الى مئات الآلاف من الجنيهـات .. بل ان القيمة تتعـدى فى بعض الشركات ذلك الرقم !!.. وتصل الشركات الى هذا المركز من حسن السمعة نتيجة للعرق والكفاح والعمل العلمى المنظم ، والاقبال الجاد من قبل الموظفين ، وتكون نتيجته هذه الثمرة الطيبة التى ينعمون جميعا من فيض خيراتها وحسن ثمارها .. ومن هنا تكون الحساسية البالغة لأى كلمة تقال او تصرف قد يضر بحصيلة هذا الكفاح .. ومن اجل كل هذا ترتضى أسرة المشروع بكامل افرادها ما قد يتوهمه البعض من انه نوعا من القيود .. بينما أفراد اسرة المشروع جميعا يعتبرونه نوعا من حسن التنظيم ، من اجـ

مستقبل المشروع ، الذى هو فى واقع الامر مستقبلهم ، وترتبط به امالهم فى حياة افضل على مر السنين .

غير أن هناك من يؤكد ان افضل اسلوب لتحقيق حسن السمعة ، هو حسن الاختيار .. فان الشركة تعطى لنفسها فى المدى الطويل افضل الخدمات اذا احسنت اختيار مسـئوليها التنفيذيين واحسنت تدريبهم ، ثم بعد هذا تعتمد عليهم فى المراقبة والحفاظ على السمعة الطيبة للمنشاة .

"A firm will be better served in the long run if it selects and trains its executives properly and then relies upon them in guard closely the good reputation of the firm".

انواع اخرى من الرقابة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الوظيفة الرقابية تمارس على مختلف أوجه النشـاط الانسـانى والمادى فى المشروع ، وأنهـا تستهدف بالدرجة الأولى الحد من أوجه الاسراف والضياع ، وهى فى هذا تلتزم بالخطط والمقاييس الموضوعة .. وقد أوضحنا من قبل بعض الأدوات التى تستخدم فى الرقابة ، كما أوضحنا بعض أنواع الرقابات .. ويهمنا أن نوضح أن هناك أنواعا متعددة أخرى من الرقابات ، نوجز بعضها على سبيل الارشاد .

(أ) الرقابة على البحوث والتنمية
Control of research and development

يمكن القول أن برامج البحوث والتنمية ، قد اتسعت فى السنوات الأخيرة الى درجة كبيرة ، وهى تتميز بخصائص غير عادية بحيث تتطلب عناية خاصة .

It has unusual characteristics that require particular attention.

والسبب فى ذلك يرجع الى أن الرقابة على البحوث والتنمية تختلف عن الرقابة على أوجه النشاط الأخرى فيما يأتى :

١ — الرقابة على بحوث هى الرقابة على نوع معين من الأشخاص، وذلك لأن الذين يقومون بهذه البحوث يتميزون بنوعية خاصة من حيث التدريب ، والأساليب الفنية لبلوغ الأهداف ، ولعل الفرق يكون واضحا لو أردنا أن نقارن مثلا بين رئيس للعمال ، وأحد علماء الطبيعة .

٢ — أن البيانات والمعلومات التى تؤدى الى تخطيط برنامج للبحوث والتنمية تعتمد الى حد كبير على تقديرات شخصية أكثر منها أحكام موضوعية .

subjective judgements rather than objective

من أجل ذلك ، يرى الاستاذ « ر. ن. أنتونى[١٤٧]
أن بحوث التنمية تخضع لمبدأين متناقضين : أولهما — أن الباحثين ينبغى أن تكون لهم حرية العمل .. وثانيهما — أن الادارة ينبغى أن تمارس حقها فى الادارة .

(1) Research workers must have freedom. and.

(2) Management must manage.

ولعل مرجع الصعوبة فيما يتعلق بالرقابة على البحوث والتنمية ، أن الادارة تريد أن تتأكد من أن الجهد الذى تبذله الكفاءات القادرة ، انما يبذل بطريقة اقتصادية ، وأن الجهد الذى تبذله هذه الكفاءات ، هو مقصور فعلا على البحوث ، و لايوجه الى أى نوع آخر من النشاط .

(ب) الرقابة على خط الانتاج Control over product line

نعنى بالرقابة على خط الانتاج هنا ، المنتجات التى تبيعها الشركة products offered for sale by the firm .. وذلك للتأكد من أن هذا الانتاج يتم وفقا لرغبات المستهلكين ، ووفقا لأحدث الأساليب التى تحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية أى مسايرة المتغيرات العصرية التى تيسر الكفاءة الانتاجية ..

ومما لا شك فيه ان الشركة التى لا تراعى ذلك تجد نفسها فى وضع غير متكافىء مع منافسيها .. لانها ستجد نفسها تتبع اساليب باهظة التكاليف .. سواء فيما يتعلق بالتصنيع .. أو الادارة .. او البيع .. الخ .. هذا بالاضافة الى ان انتاجها قد يصبح ذو طبيعة مختلطة .. اى « مزيج من كل نوع goods of a hodgepodge nature» .

ان الاختيار المنطقى لنوع السلع الذى تتعامل فيه الشركة يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق الاستخدام الأمثل للعمالة وللآلات ، بما يمكن المنشأة من تحقيق الكفاءة والتوسع .. وقد يكون من المفيد أن نشير فى هذا المجال الى البحث القيم الذى أجراه « جويل دين(١٤٨) "Joel Dean" فى عام ١٩٥٠ ، على مائتين من الشركات الصناعية التى تتعامل فى السلع المعبأة packaged-goods ، فقد تبين له أن ٢٠٪ فقط من المنتجات الجديدة التى غمرت الأسواق هى التى حققت أرباح .. الأمر الذى عكس الحاجة الى مزيج من الدراسات العلمية المتقدمة التى تتضمن بحوث السوق ، واختبار أثر انتاج السلع على المستهلكين ، والمصادر المالية المناسبة ، والاصرار على المداومة فى اجراء هذه البحوث .

"It reflected the need for a rich mixture of market research, product testing, adequate financial resources, and persistance".

ومما لا شــك فيــه ان اى مشروع من المشروعات يستهدف تحقيق الربح العادل من وراء انتــاجه ، ومبيعاته .. وحتى تتــأكد المشروعات من ذلك ، فينبغى أن تكون لديها بحوث ودراسات قائمة على أسس علمية تحدد لها القدر من المبيعــات الذى ستحققه ، وقد تقدمت اساليب البحث العلمى بحيث يمكنها أن تحدد على وجه التقريب مثل هذا الرقم .. ويوجد الآن مكاتب متخصصة يشرف عليها خبرات عالية تقوم بمختلف أنواع البحوث والدراسات التى تتعلق بوجه عام ((بتصميم السلع الجــديدة)) .. وتقدر كمية الطلب على هذه السلع ، واكتشاف ما يمكن ادخاله من تحسينات على الســلع المنتجة ، ودراسة سلع المنشأة بين السلع المنافسة ، ومتابعة طرق البيع ، وسياسات التسويق ، ودراسة ظروف المنافسة بوجه عام ، وتحــديد الأسواق المربحة ، وفحص تكاليف التسويق ، ودراسة وسائل الترويج .. الى غير ذلك(١٤٩) من الدراسات التسويقية ذات الأهمية .

(ج) الرقابة بالاستثناء Control by exception

يرى البعض أنه يمكن تحقيق كفاءة الرقابة ، عن طريق اعطاء عناية بالدرجة الأولى ، الى الاستثناءات .

Efficiency in control requires that attention be given primarily to — exceptions.

والرقابة بالاســتثناء ، ترتبط أساسا بمبدأ ، وضــع مقاييس موضوعية دقيقة ملائمة ، تتصف بالفاعلية والكفاءة .

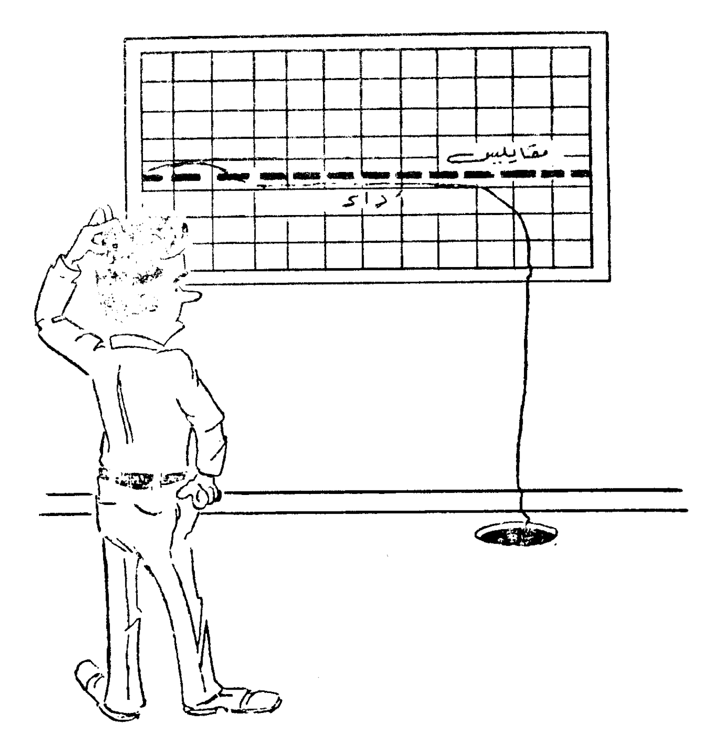
Principle of standards : Effective and efficient control requires objective, accurate, and suitable standard.

أى أن كل خطة من الخطط عند وضعها موضع التنفيذ ، ينبغى أن تتضمن مقاييس سهلة الفهم ، وسهلة التطبيق ، وعلى هذا الأساس ، فانه يسهل تقييم انجاز الأعمال التى تمت وفقا للمقاييس المقررة السابق وضعها ، وبالتالى معرفة انحرافات التنفيذ عن تحقيق تلك الأهداف .

من اجل ذلك ، فانه وفقا لمبدا الرقابة بالاستثناء، فانه ينبغى على جميع المستويات الادارية فى المشروع للأداء يتطلب وضع مقاييس للأداء يمكن عن طريقها ان تتفهم جيدا حقيقة الاهداف ، والأسلوب الأمثل لقياس نتائج الاداء فى كل مجال من مجالات نشاط المشروع ، وبذلك يمكن مقارنة ما تم ، بالمقاييس المقررة ، أو معدلات الانجاز المستهدفة .. ثم معرفة الانحرافات التى تمت عن هذه المقاييس أو المعدلات .. هذه الانحرافات هى التى تكون موضوع عناية واهتمام الادارة ، لأنها تتعرف على اسبابها ، ثم تقوم بتحليلها ، ثم اتخاذ الأساليب اللازمة لتحسين الأداء بما يرفع من كفاءة العاملين ، او اتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء ما تسفر عنه التحليلات لتصحيح الأوضاع .

ويمكن القول بأن « هنرى فايول » يعتبر من الأوائل الذين نادوا بتطبيق الرقابة عن طريق الاستثناء ، حيث يقول : « ينبغى على المدير اذا كان يستهدف تحقيق الكفاية أن يقصر اهتمامه فقط على مدلول الانحرافات فى الواقف ، وعلى وجه الخصوص الجيد أو السىء منها .

In the interest of efficiency, the manager should concern himself only with significant deviations, the especially good or the especially bad situations.



يقع على عاتق المستويات الادارية المختلفة فى جميع أنواع المشروعات مهمة الرقابة على الأداء .. وفى المشروع الصناعى مثلا ، ينبغى على المستويات الادارية المختلفة ، ان تراقب الأداء فى الخطوط التشغيلية والانتاجية المتعددة فى المشروع .. عليها أن تسجل الأرقام الفعلية للأداء .. ومقارنة هذه الأرقام بالمقاييس المقررة .. وتلخيص النتائج فى خرائط بيانية .. ثم اكتشاف الانحرافات وتسجيلها فى خانات خاصة بها .. ثم معرفة أسبابها .. ثم تحليلها .. ثم اتخاذ قرارات بشأن تصحيحها .. ثم متابعة تنفيذها .

ولعل من الاهمية بمكان قبل ان نختتم هذا البحث الموجز فى موضوع الرقابة .. أن نؤكد انه لا اهميــة للرقابة ، الا اذا اســتفدنا من الانحـــرافات التى تكتشفها ، ثم اجراء الدراسات التحليلية التى تفسر هذه الانحرافات ، ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات ، ثم متابعة تنفيذ ما اتخـــذ من اجراءات تصحيحية .. والا فان كل الجهود التى بذلت من اجل الرقابة تعتبر ضياعا فى ضـــياع .. وتبديدا لوقت المديرين !..

Control is a wasteful use of managerial and staff time unless it is followed by action.

ان تصرفات المديرين من اجل التصـــحيح تتم باساليب متعددة .. منها اعادة رسم الخطط .. أو وضع خطط اضـــافية .. أو اعادة التنظيم .. أو اجراء بعض التنقلات بين المرؤوسين .. أو تدريب القوى العاملة على الأسلوب الأمثل لأداء الأعمال .. او ممارسة الوظيفة التوجيهية من حيث التاكد من ان القوى العاملة تكون متفهمة تماما للمهمة التى تقوم بها .. ولعل هذا يوضح لنـــا ، أن الرقابة كوظيفة متداخلة كما اوضحنا ذلك من قبل ، تتطلب فى نفس الوقت ضرورة ممارســـة المديرين لكافة وظائفهم الادارية ، من تخطيط .. وتنظيم .. وتعيين وملاءمة للقوى العاملة .. وتوجيه .. ورقابة .. وتنسيق .

No one can effectively manage who cannot undertake the functions of planning, organizing, staffing, directing, controlling and coordinating.

كلمة اخــيرة

وأخيرا .. ندعو الله العلى القــدير أن تنتشر المفاهيم الصــحيحة لتطبيق ثمرات فكر الثورة الادارية المعاصرة ، التى استطاعت أن تقود المشروعات الى النمو والازدهار فى عصر التخصص العلمى .. وان الله الذى يوفقنا فى معارك المصير .. لقادر باذن الله أن يعيننــا اذا عاونا أنفسنا ، على السير قدما فى طريق العلم والايمان .. وهما الدعامتان الأساسيتان للبناء .. وتحقيق الرخاء .

والله ولى التوفيق ،،،

دكتور كمال حمدى أبو الخير

أسئلة للمناقشة

١ ـ يرى بعض علماء التنظيم والادارة ، أن التنظيم هو الاطار العام الذى تمارس من خلاله الادارة •• ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقرى للادارة •• ناقش ذلك •

٢ ـ تركت المدارس الفكرية آثارها على وظيفة التنظيم من الناحية الادارية •• وضح ذلك ، مبينا تعدد وجهات النظر بالنسبة للتنظيم •

٣ ـ وضح مفهوم المدارس الفكرية الآتية فيما يتعلق بالتنظيم :

- المدرسة الكلاسيكية •
- المدرسة الطبيعية •
- مدرسة النظم •

٤ ـ يرى علماء التنظيم والادارة أنه ينبغى على مختلف المشروعات لكى تقيم تنظيما جيدا ، أن تحدد أولا هدفها تحديدا واضحا •• ناقش أسباب ذلك ، مبينا الارتباط بين وحدة الهدف ، والتنظيم العلمى للمشروعات •

٥ ـ تعتبر السياسات جوانب مرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرار •• وضح ذلك ، مبينا الأسباب التى من أجلها تتعدد السياسات فى المشروع الواحد •

٦ ـ وضح بعض السياسات التى أعلنتها احدى الشركات الكبرى ، معلقا عليها ، ومبديا وجهة نظرك الخاصة فيها •

٧ ــ قد يغفل واضعى السياسات عن ذكر أو تضمين السياسات بعض المعانى التى يعتقدون أنها من قبيل المفاهيم السائدة فى الشركات .. ناقش ذلك ، مبينا رأيك الخاص فى السياسات المكتوبة والسياسات الضمنية التى تدخل فى نطاق المفاهيم السائدة .

٨ ــ وضح الفرق بين السياسات والقواعد .. ووضح الفرق بين السياسات والاجــراءات .. على أن تبين الأسس التى تبنى عليهـا السياسات .

٩ ــ وضح ما الذى نعنيه حينما نقول : ان الاستراتيجية عنصر هام فى بناء السياسات الادارية ؟

١٠ ــ عرف مفهوم القيادة ، مبينا أنواعها ، ولماذا نفضل فى التنظيم والادارة مفهوم وحدة القادة .. وليس وحدة الرئاسة ؟

١١ ــ ناقش البحوث والنظريات التى تتنــاول مفهوم القيــادة بالدراسة والنقد والتحليل .

١٢ ــ عرف نطاق الاشراف ، مبينا بعض الدراسات العلمية الادارية التى تناولت هذا الموضوع .

١٣ ــ ناقش لماذا تنشىء المشروعات ادارات ومراحل ، على أن تؤيد وجهة نظرك بأشكال توضيحية ؟

١٤ ــ ما الذى نعنيه بنطاق الاشراف ووحدة القيادة ؟

١٥ ــ يرى علماء التنظيم والادارة ، أنه ينبغى على المشروعات أن تهتم باختيار الشكل القانونى الأمثل الذى يتناسب ونوع النشاط الذى

تزاوله .. ناقش ذلك ، مبينا تعدد الأشكال القانونية للمشروعات الاقتصادية ، والعوامل التى تجعل جمهور المستثمرين يفضلون شكلا على آخر فيما يتعلق بمزاولة نشاطهم .

١٦ ــ ما هى القطاعات الاقتصادية التى تتولاها المشروعات العامة . مبينا مزاياها وبعض المشكلات العامة التى تتعرض لها ؟

١٧ ــ يرى « كونتز وأودونل » أن تقسيم المشروعات الى وحدات ادارية قليلة العدد ، أسلوب يصلح لأى مشروع .. ناقش ذلك الرأى ، مبينا كيفية تقسيم نشاط المشروع على أساس وظائفه .

١٨ ــ ارسم شكلا يوضح خطوط السلطة طبقا للتنظيم الرأسى ، وآخر يوضح خطوط السلطة طبقا للتنظيم الوظيفى .

١٩ ــ ما الذى نعنيه بخطة التقسيم على أساس الانتاج .. وخطة التقسيم الجغرافى .. وخطة التقسيم حسب العملاء ؟

٢٠ ــ وضح ما الذى تستفيده المنشآت من تحليل الوظائف وتوصيفها ، وتقييمها ، وتقسيمها ؟

٢١ ــ يرى « آرثر ويبر » أن الهيكل التنظيمى لأى مشروع ، غالبا ما يستند الى العلاقات القائمة بين السلطات والتدرج فى اتخاذ القرارات .. وذلك عن طريق ادارة عليا تملك حرية واسعة وادارة وسطى وادارة اشرافية ذات سلطات محدودة فى اتخاذ القرارات .. ناقش هذا الرأى ، مبينا الأسلوب الأمثل لوضعه موضع التنفيذ .

٢٢ ــ وجه البعض دراسات انتقادية للهيكل التنظيمى .. وضح وجهة نظرهم فى ذلك ، مبديا وجهة نظرك الخاصة فى هذا الشأن .

٢٣ ــ وضح كيفية تنظيم الادارة العليـا فى بعض الشركات فى الولايات المتحدة الأمريكية .. مشيرا الى الدراسة التى تستند اليها فى هذا التوضيح .

٢٤ ــ تلجأ بعض الأمم الى الأخذ بالأساليب الادارية التى ترى ضرورة تمثيل العمال والموظفين فى ادارتها .. ناقش ذلك ، مبينا وجهة نظرك فى هذا الأسلوب .

٢٥ ــ ناقش الصفات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الادارة .. مبديا رأيك فى كيفية تكوينه .

٢٦ ــ تقوم ادارة الأقسام بجانب هام فى ادارة المشروعات ، وضح ذلك على أن تبين العوامل التى ينبغى توافرها حتى يمكن أن تحقق ادارة الأقسام أهدافها بأعلى قدر من النجاح .

٢٧ ــ تعتبر مدرسة اتخاذ القرارات من المدارس الفكرية الهـامة فى الفكر الادارى .. ناقش ذلك ، موضحا أهمية القدرة على اتخاذ القرارات .

٢٨ ــ ناقش مفهوم القرار ، على أن توضح الفرق بين القرار ، والتعليمات ، والأمر .

٢٩ ــ وضح أنواع العلاقات فى التنظيم ، على أن تبين فى هيكل تنظيمى أنواع هذه العلاقات .

٣٠ ــ تعتبر اللجان من الوسائل التى تستعين بها الادارة فى أداء مهامها .. ناقش هذه الوسيلة ، مبينا مختلف وجهات النظر فيما يتعلق بالاستعانة بها فى الأعمال الادارية .

٣١ ـ يرى علماء التنظيم والادارة ، ضرورة الاعتراف بالتنظيمات الرسمية ، وبذل الجهود نحو توافق وانسجام جهودها مع جهود التنظيمات الرسمية .. ناقش ذلك ، مبينا العلاقة بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، وبعض مخاطر التنظيم غير الرسمى .

٣٢ ـ يتناول موضوع التنظيم فيما يتناول ، الجوانب المادية .. ناقش ذلك ، مبينا الأسلوب الأمثل لتصميم أدوات أحد المصانع .

٣٣ ـ هناك أدوات وأساليب متعددة ، يستخدمها خبراء التنظيم والادارة لتحقيق الفعالية والكفاءة فى تنظيم المشروعات .. اذكر أهم هذه الأدوات والأساليب .

٣٤ ـ أذكر أهم المبادىء التنظيمية التى تعتبرها من وجهة نظرك هاديا ومرشدا عند التطبيق .

٣٥ ـ اشرح متطلبات النظام الرقابى السليم .

٣٦ ـ تستعين الرقابة ببعض المعايير الاستراتيجية .. وضح مفهوم ذلك .

٣٧ ـ وضح كيفية الاستعانة بالميزانية كأداة للرقابة .. مبينا أنواع الميزانيات .

٣٨ ـ يرى علماء التنظيم والادارة ، أن غياب خطة سليمة للتنظيم ، يترتب عليه اعادة التنظيم المستمر فى المشروعات .. ناقش ذلك ، موضحا الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق الرقابة على الهيكل التنظيمى فى المشروعات .

٣٩ ـ ينبغى تحقيق الرقابة على السياسات لمعرفة مدى قدرتها على تحقيق صالح المشروع •• ناقش ذلك مبينا الأسلوب الأمثل لتحقيق الرقابة على السياسات والاجراءات فى مختلف المشروعات •

٤٠ ـ مما لا شك فيه أن جميع الشركات ترغب فى أن يكون لديها قوى وظيفية على أعلى درجة من الكفاءة والمهارة •• ناقش الأسلوب الأمثل للرقابة على الأفراد بهدف التأكد من تحقيق الكفاءة الانتاجية التى تستهدفها هذه الشركات •

٤١ ـ تتطلب ظروف المشروعات عقد صلات عديدة خارجية ، منها ما يتصل بالدولة ، ومنها ما يتصل بالمجتمع •• ويرى بعض علماء التنظيم والادارة ضرورة الأخذ بمفهوم الرقابة على العلاقات الخارجية •• وضح لماذا ينادى بعض علماء التنظيم والادارة بتحقيق الرقابة على علاقات المشرووع الخارجية •• مبينا فى دراسة تحليلية وجهة نظرك الخاصة فى ذلك •

٤٢ ـ تتعدد أنواع الرقابات على مختلف أوجه النشاط الانسانى والمادى فى المشروع •• ناقش فى ايجاز الرقابات الآتية :

ـ الرقابة على البحوث والتنمية •

ـ الرقابة على خط الانتاج •

ـ الرقابة بالاستثناء •

المراجع والتعليقات

وفقا لتسلسل ورودها بالكتاب

لعل من الأهمية بمكان ، أن أضع تحت نظر القارىء حقيقة تقتضيني الامانة العلمية أن أذكرها .. وهى انه بالاضافة الى المراجع الآتية التى اوردها وفقا لتسلسل ذكرها فى الكتاب ، فان هناك الكثير من المراجع الاخرى التى قرأتها ، وتركت آثارا وانطباعات فكرية على عقلى ، واسهمت الى حد كبير فى عرض المنهج العلمى الذى عرضته ، والنسيج الفكرى الذى ربطت بل مختلف الموضوعات .. وفى الحقيقة ، فان هناك كثيرا من الجوانب العلمية الادارية . لها من الشيوع الحد الذى تكاد توجد فيه فى معظم المراجع العلمية الادارية من اجل هذا فضلت اثبات المراجع والتعليقات وفقا لتسلسل ورودها فى الكتاب ، مؤكدا فضل الكثيرين ممن لم يرد ذكرهم، وهذا هو السبب الذى دفعنى الى أن اهدى هذا الكتاب الى جميع أساتذتى .. من تتلمذت عليهم .. ومن تقابلت وتناقشت معهم .. ومن قرأت لهم .. فان فضلهم على اكبر من ان تسعه هـــذه الكلمات .. وان اعترافى بفضلهم ، لا يحملهم تبعة اى تقصير من جانبى ، قد يكون من بين أســبابه الدوافع الملحة التى تمليها سرعة الاصدار ، مع متطلبات العمل والمسئوليات

كما واوجه النظر الى أن هناك الكثير من المراجع التى وردت فى المتن اثناء الشرح ، ورأيت أنه لا داعى لاعادة كتابتها مرة ثانية ضمن قائمــة المراجع .

واخيرا .. فاننى اوجه الشكر خالصا .. للاستاذين العــالمين : « ثيوهايمان » استاذ العلوم الادارية فى كلية ادارة الأعمال بجامعة سانت لويس ، والاستاذ « ريموند. ل. هيلجرت » استاذ الادارة بكلية ادارة الاعمال والادارة العامة بجامعة واشنطن .. نظرا لأننى استعنت بمؤلفهما القيم الذى صدر فى عام ١٩٧٢ ، تحت عنوان ، الاشراف : آراء وتطبيقات فى الادارة .. سواء فيما يتعلق بصورة الغلاف ، أو الصور التوضيحية التى اوردتها فى كتابى « أصول الادارة العلمية » .. وقد ارسلت اليهما استأذنهما فى ذلك .

دكتور كمال حمدى ابو الخير

1. Industrialism and Industrial Man, by Clark Kerr, John T. Dunlop, Fredrick H. Harbison, and Oharles A. Myers. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1960.

ويرجع ايضا الى :

تنظيم وادارة المشروعات الصناعية ، تاليف دكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم الناشر — مكتبة النهضة المصرية — طبعة ١٩٤٨ .

2. Psychology in Industry, by Norman R. F. Maier George C. Harrap and Co., Ltd., London, 1949, p. 1.

3. See the relevent chapters in L. C. Knowles "The Industrial and Commerc'al Revolutions in Great Britain. London, 1939".

4. Children's Employment Commission, Fifth Report, London 1866, No. 31. p. 81.

5. Captial by Karl Marx, Volume 1. Foreign Languages Publishing House, Moscow, p. 397.

6. The Principles and Practice of Management. Edited by E. F. L. Brech. Longmans. Green and Co.. Tondon, 1963.

٧ — يرى البعض أن نصف عـدد الاشـخاص — على الاقل — الذين يقومون بمهام الادارة فى مصر تنقصهم الخبرة والدراية والتمرين لامكان القيام بأعمالهم .

Fredrich Harbison and Charles A. Mayers' in Their Book-Management in The Industrial World, Mc Graw-Hill Bood Co., Inc., 1959.

Please read Chapter "Management in Modern Egypt", pp. 154-163.

8. L. Urwick, The Elements of Administration, Published by Harper and Brothers, 1943, p. 69.

9. Pearce C. Kelly and Kenth Lawyer, How to Organize and operate a small business, Prentice Hall Inc., 1964, p. 312.

10. Pearce C. Kelly, Organization and Management Trends in Retail Distribution, Ph. D. Thesis, 1930, University of California.

١١ ـ رجاء التكرم بالرجوع الى « دعائم التعاون الأساســـية » ، الدكتور كمال حمدى أبو الخير ـ المجلة العلمية لكلية التجارة ـ جامعة عين شمس ١٩٧٢ .. حيث يوضح الكاتب مدى اهدار القوى البشرية فى مصر فى قطاع التعاونيات ، حيث يشغل المهندسون الزراعيـــون وظائف المديرين ويشرفون ويمارسون أعمالا لم تؤهلهم لها دراساتهم ، كالجوانب التنظيمية والادارية والتسويقية والمحاسبية والمخزنية والقانونية .. الخ. وبذلك يهدرون قدراتهم العلمية التى اكتسبوها والتى تتعلق بجوانب هامة بمقاومة الآفات وتنمية الزراعة راسيا ، ومعايشة الفلاح فى الحقل والأخـذ به ارتفاعا الى الأساليب العصرية الحديثة فى الزراعة .. كل هذه القدرات تضيع هباء !!..

١٢ ـ هناك من يقرر أنه اذا صدقت علوم الحفريات ، فانه قد استغرق ظهور الانسان بعد ظهور أول كائنات حية ، خمسمائة سنة !!.. وأطلق عليه علماء التاريخ الطبيعى Home Sapiens الانسان الحكيم .. ثم يقرر أيضا أن استزادة هذا الانسان من المعرفة لم تمنحه بعد الحكمة التى تمكنه من أن يعيش فى سلام مع نفسه ومع أقرانه ، وما لم يصحح هـذا الخطأ فورا ، فقد يقتضى الأمر تعديل اسمه الى Home Stuctus أى الانسان الأحمق ..

ورد ذلك فى مقدمة كتاب

The Man In Management, by Lynde C. Stackle, Harper and Brother's New York, 1958.

وقد ظهرت لهذا الكتاب ترجمة عربية للاستاذ محمد سعيد أحمد ، ومراجعة الدكتور محمد توفيق رمزى ، دار النهضة العربية بالقاهرة ١٩٦٢

13. See A. Lepawsky, Administration (N. Y. Alfred A. Knopf, Inc., 1949, pp. 78-81, and numerous original and secondary sources there quoted.)

"Interpretations of early Egyptian papri, extendind as for back as 1500 B. C., indicate the importance of organization and administration in the bureacratic states of autiquity".

14. Wealth of Nations, by Adam Smish, N. Y. Modern Library, Inc., 1937, p. 250.

15. Principles of School Administration, by Paul R. Port and Donald H. Ross, N. Y. Mc Graw-Hill, 1957.

16. Principles and Problems of Theory Constructions in Psychology, by Herbert Feigl, Pittsburgh, University of Pittsburgh, Press 1951.

١٧ ـ اشرنا من قبل الى راى « آدم سميث » فيما يتعلق بتقسيم العمل .. ولعل من المناسب أن نوضح أن « سقراط » أيضا أثار فى كتاباته الى كثير من هذه المعانى .. وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالادارة . حيث انه يقول : ان الشخص الذى يعرف جيدا ما يريد .. ويستطيع ان يعمل على تحقيقه .. يمكن أن يكون رئيسا جيدا .. انها ليست الوظيفة التى نعنى .. انما قدرته على وضع الأشخاص اللائقين فى الأماكن المناسبة .. قدرته فى أن يعاقب المسىء .. ويكافىء الممتازين .

Please see Plato and Xenphon. Socratic Discourses, Book HI, Cap. 4. N.-Y. E. P. Dutton and Co., Inc.. 1910.

18. From Charles Babbage, His Life and Works in the Historical Evolution of Management Concepts, Ph. D. dissertation (Ohio State University, Columbus. Ohio, 1954).

19. Principles of Management, by Harold Koontz and Cyril O'Donnell Mc Graw-Hill Book Company. Inc., 1965.

20. The Great Organizers, by Ernest Dale, N. Y. Mc Graw-Hill Book Company. Inc., 1960.

21. Motivation and Personality, by A. Maslow, N. Y. Harper 1954.

22. Intergrating the Individual and The Organization, Argyris, N. Y. Wiley 1964.

23. Organizations, by J. G. March and H. A. Simon. John Wiley and Sons, Inc., 1958.

24. The Functions of the Executive, by Chester I. Barnard, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938.

٢٥ ــ لمعرفة اثر الدوافع فى تحقيق فعالية التنظيم ــ يرجع الى :

New Patterns of Management, by R. Likert, N. Y. Mc Graw-Hill 1961.

26. Comments on the Theory of Organizations, Harvert Simon, American Political Science Review, Vol., 46, Dec., 1952.

27. **Lectures on Organization** (privately printed, 1910). In Catheryn Secklar -- Hudson (ed), Process of Organization and Management (Washington, D. C.: Public Affairs Press, 1948), pp. 99-124. 269-281.

28. Organization Engineering, by H. S. Dennison. (N. Y. Mc Graw-Hill Book Company) Inc., 1931.

29. First published (ed) J. D. Moony and A. C. Reiley, Onward Industry (N. Y.: Harper and Brothers, 1931), it latter appeared with slight modifications as The Principles of Organization (N. Y.: Harper and Brothers, 1959). A later edition, in 1947, appeared with only the name of Mooney as auther.

30. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, by H. C. Metcalf and L. Urwick (N. Y.: Harper and Brothers, 1941).

٣١ ــ يقرر « دكتور جون هاردى هوجلاند » أن من بين الموضوعات التى اهتم بها فى الدراسة التى اجراها عن « شارلز بابدج » موضوع « واجبات العمل اليومى المناسبة » لاعتبارات كثيرة ، منها :

١ ــ كثرة أحاديث شارلز بابدج عنها بأساليب مباشرة ، وغير مباشرة

٢ ــ هذا الموضوع بالذات كان موضع اهتمام المشتغلين بالادارة الصناعية .

٣ ــ أنه يلقى ضوءا على جهود السابقين فى هذا المجال .

٤ ــ يعطى كثيرا من المعلومات عن الموضوعات المرتبطة بالادارة .

32. Readings In Management: Landmarks and New Fron-

tiers, by Ernest Dale and his Associates. Mc Graw-Hill Book Company, 1965, p. 112-113.

33. Scientific Management, by Fredrick Winslow Taylor, Harper and Brothers Publishers, 1947.

34. From a series of Lectures given at the Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1909-1914.

35. Extracted from Scientific Management, by F. W. Taylor, Harper Brothers, New York, But Originally Occuring in Shop Management, New York, 1903.

36. Management, W. Warren and Josenh L. Massie, Prentice-Hall, Inc., 1916, p. 16.

37. Organization: The Framework of Management, by E. F. L. Brech, Longmans, Green and Co., 1958, p. 368.

أما فيما يتعلق بتاريخ حياة « هنرى فايول » وبحوثه ، فيرجع الى :

General and Industrial Management, by Henri Fayol (Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1954).

38.
39.
40. } From Democracy and Freedom, An Essay in Social Logic (Macmillan and Co., Ltd., Melborn, Australia, 1919, Workers Educational Series No. 1) pp. 5, 16, 30, 37, 40, 44, 51, 53, 60, 63.

For the Complete accounts of the Hawthorne experiments, see F. J. Roethlishberger and William J. Dickson, Management and the Worker, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1939.

ولعل من الاهمية بمكان ، أن نشير الى أن « التـــون مايو ورفاقه » يقررون أن اسلوب العمل الذى يغلب عليه طابع ا صداقة ، وليس الرقابة ، هو الذى يحفز الى ارتفاع الانتاجية .. ولما سأل الباحثون الفتيات اللآتى كن موضع التجربة ، واللآتى ارتفعت انتاجيتهن رغما عن عدم فرض أى

نوع من الرقابة عليهن ، عن السبب فى ذلك ، كان ردهن : « نحن شعرنا بأن ضغط الرقابة كان أقل . . ولا يوجد رؤساء يسوقوننا سوق العبيد » .

"felt under less pressure" and had no "slave driving bosses".

41. The Men In Management, by Lynde C. Steckle, Harper and Brothers, N. Y. 1958.

42. Industrial Administration, by Stanley Vance, Mc Graw-Hill Book Co., Inc., N. Y. 1959, p. 3.

43. Teach Yourself Management, M. Gilbert, Frost.

44. P. S. Houghton, Works Management and Organization, E. R. F. N. Spon, London. 1950, p. 1.

٤٥ ـ هذه التحليلات التى تتعلق بتعريف الادارة ، توضح أنه من الصعوبة بمكان ايجاد تعريف شامل جامع ، غير اننا نوجه النظر ، أن القارىء اذا رجع الى مراجع هؤلاء الكتاب نجدهم يتناولون العملية الادارية ودعائمها بشىء من التفصيل ، بحيث يمكن للقارىء أن يخرج منها بالمفاهيم العلمية التى تقود خطواته نحو الفهم الذى يساعد على التطبيق العلمى الادارى .

46. Drs. Dexter S. Kimball, Prinriples of Industrial Organization.

يتشابه الاستاذان فى الأسماء ، فالأول عميد كلية الهندسة بجامعة كورنيل بالولايات المتحدة ، والثانى استاذ التنظيم الصناعى المساعد .

47. The Engineering of Organization and Management, Rebort Teviot Ligingston, Mc Graw-Hill Book Co., Inc., New York, 1949, p. 84.

48. Business Organization and Management, by Elmore Peterson and E. Grosvenor Plowman, Homewood Illinois, Richard D. Illinois, Irwin, 19,3.

49. Construction Management in Principle and Practice, by E. F. L. Brech. Longman, London, 1971, p. 15.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح رأى هذا العالم الكبير فيما يتعلق بتدريس مقررات مبادىء الادارة وتطبيقها . فهو يقول « ان مفهوم الادارة واحد في كل مكان ، مازالت منتشرة في المراكز التعليمية ، وما زالت الدعامة التى يستند اليها التطور الواسع العريض فى دراسة مقررات « مبــادىء الادارة وتطبيقها » فى عديد من الكليات .. وهناك اعتراف حقا بوجود اختلافات فيما يتعلق بتفاصيل التطبيق ، الا أن هذه الاختلافات قد ينظر اليها على أنها قليلة الأهمية .

وفيما يلى النص :

The view that" Management is the same everywhere has been widely held in educational circles and has been the underlying support for the widespread development of study courses in "Management principles and practices' in a variety of colleges. Recognition has, indeed, been given to differences of detail in application, but these are seen as only minimally significant".

من أجل ذلك ، فهو يطلب من علماء وخبراء التنظيم والادارة أن يعطوا اهلية لدراسة هذه الاختلافات ، فعند « دراسة التعاونيات » يرى أنه رغما عن اختلاف وجه الملكية فى التعاونيات عن غيرها من المشروعات ، فان الادارة وان كانت واحدة ، الا أنه ينبغى على العلماء والخبراء أن يدرسوا قبل تناول أمورها طبيعة التعاون وفلسفته واهدافه ونظمه الى غير ذلك .. وكذلك فيما يتعلق « بقطاع صناعة البناء » فانه عندما وجد أهمية هــذا القطاع . وعلماء وخبراء الادارة لم يعطوه العناية الكافية ، عكف على دراسة واسعة من أجل ارشاد المنتمين الى هذا القطاع لحسن ادارته ، واخرج مؤلفه القيم السابق الاشارة اليه ، والذى أسعدنا الحظ ، واشتريناه من دار المعارف المصرية بمبلغ ثمانية عشر جنيها مصريا !!.. وهو السعر الرسمى الذى يباع به هذا الكتاب فى الأسواق الدولية !!..

٥٠ – « بيترسون دبلاومان » مرجع سبق الاشارة اله

٥١ « كونتز وأودونل » مرجع سبق الاشارة اليه

52. Willard E. Bennett, Manager Selection, Education and and Training, Mc Graw-Hill Book Co., Inc., 1959, p. 31.

53. E. F. L. Brech, Organization the Framework of Management, Longmans Green and Co. London, 1952, pp. 347-348.

54. How to Organize and Operate a Small Business, 1955, p. 55.

55. Supervision : Concepts and Practices of Management, by Theo Haimann and Raymond L. Hilgert, South-Western Publishing Co., 1972.

٥٦ — نرجو التكرم بالرجوع الى « الوظيفة التخطيطية فى المنشآت » تأليف نورمان ف. دفتى ترجمة الدكتور طلعت عبد الملك ، سلسلة بحوث المعهد القومى للادارة العليا رقم ١٩ عام ١٩٦٢ صفحتى ٨ ، ٩ .

57. Business Organization and Management, Elmore Peterson and E. Governer Plowman, Richard D. Irwin Inc., 1958, p. 73.

58. Industrial Organization and Management, Ralph Currier Davis, Harper and Brothers, 1957, pp. 82-83.

٥٩ — « رالف دافيز » صفحة ٨٣ المرجع السابق .

60. James D. Mooney and Alan Reiley, Onward Industry, Harper and Brothers, 1931, p. 479.

61. The Principles of Organization, by James D. Mooney, Harper and Brothers Publishers, 1957, p. 3.

62. The Fundamentals of Top Management.

63. Ralph Courrier Davis. Harper and Brothers Publishers, New York, 1957, pp. 240-241.

64. A. H. Miller. Leadership, G. P. Pitman's Sons, 1926, p. 9.

65. See the relevent chapter, "Individual Difrenences". In : Psychology in Industry, by R. F. Maier, London, 1949.

٦٦ ــ يرى رواد الفكر الاشتراكي في العالم ، أن انتاجية العمل تعتبر أهم عنصر من عناصر انتصار النظام الاجتماعي الجــديد ، وقد خلفت الراسمالية انتاجية غير معروفة للعمل في نطاق العبودية ، ومن الممكن أن تهزم الراسمالية هزيمة منكرة ، بل وستهزم فعلا عندما تبعث الاشتراكية انتاجية جديدة واكبر للعمل .. فيجب أن يعمل الاشتراكيون على رفــع انتاجية العمل الذى يقوم به العمال الواعون المتحدون ، ويستخدمون أحدث الوسائل المهنية بمقارنة هذه الانتاجية بمثيلها في ظل النظام الراسمالي ، وفي ظل مجتمعنا الاشتراكي يتطلب الأمر رفع انتاجية العمل لدى جميع فئات الشعب من عمال وفلاحين وجنود ومثقفين وراسمالية وطنية .

67. "Experience in the Development of Executive Leadership" in Marvin Bower (ed), Development of Executive Leadership (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1951), p. 75.

68. Analysis of the Functions of Directing and Coordination, Thomas H. Nelson. Partner in Slade and Hill, and President of Executive Training Incorporated. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program. Chicago, Illinois, 1969, pp. 3-6.

69. Professor Paul D. Bagwell, Head of Department of Communication Skil. Michigan State College. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Programe, 1956, p. 32.

٧٠ ــ « كونتز وأودونل » المرجع السابق الاشارة اليه .

71. The Theoritical Study of Educational Administration, by John Walton. Harvard Educational Review, Vol., 25, No. 3, 1955.

٧٢ ــ « هايمان ، وهيلجرت » مرجع سابق الاشارة اليه

73. Management and Organization, by Louis A. Allen Mc Graw-Hill Book Company, 1958.

٧٤ ــ هناك شبه اتفاق في معنى تعريف السلطة بين عدد كبير من

الكتاب .. الأمر الذى دعانا الى عدم اقتباس العديد من تعريفاتهم وذكر اسمائهم .

75. The Principles of Organization, by J. D. Mooney (rev. ed., N. Y. : Harper and Brothers, 1947, pp. 6-7).

٧٦ و ٧٧ — « بيترسون ، وبلاومان » مرجع سابق الاشارة اليه ، كما ونرجو التكرم بالرجوع الى كتاب « التصنيع ومشكلاته » تاليف الاستاذ عيسى عبده ابراهيم عام ١٩٦٢ .

78. See : A — Admin'strative Theory, by Daniel E. Griffiths (N. Y. Appleton-Century Crofts Inc., 1959.

B — Theories of Learning, by E. R. Hilgard (N. Y. Appleton-Century Crots Inc., 1956.

79. Construction Management in Principle and Practice. by Brech.

80. The Keoclassical Theory of Production and Distribution, by C. E. Ferguson, Cambridge, The University Press, 1969.

٨١ — يرجع الى التسويق ، مبادئه ، وطرقه ، تاليف الدكتور مصطفى حسنين زهير — مكتبة عين شمس ١٩٥٨ ، صفحة ٣٩٦ .

82. Rex, F. Harlow and M. M. Black, Practical Public Relations. Harper and Brothers, 1947, p. 13.

وهناك تعريفات أخرى كثيرة للعلاقات العامة ، فمثلا يعرفها Verne Burent بقوله — يمكن تعريفها ببساطة انها العلاقات التى تقوم مع الغير على أى صورة من صور القول أو العمل .

You and your Public. Harper and Brothers, 1947, p. 4.

83. Your Public Relations, Glenn Griswold and Denny Griswold, N. Y. Frunk and Wagnalles, 1948, p. 4.

84. Readings in Management, by Ernest Date, Mc Graw-Hill Book Company, 1965, p. 205.

85. Administrative Office Management, by John, J. W Neuner and B. Lewis Keeling and Norman F. Kallaus, South-Western Publishing Co., 1978.

86. Business Administration, An Introductory Management Approach, by Arther M. Weimer Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois. 1962, p. 198.

87. Management and Organizations, by Louis A. Allen, Mc Graw-Hill Book Company, 1958, p. 57.

88. The Elements of Administration, by C. Urwick Harper and Brothers, Publishers, Incorporated. 1944, p. 38.

89. Psychologie de Mouvement Sociaux, Paul Maucorps P. U. F.·Cool., Paris, 1951.

90. a. Field Theory in Social Science, by K. Lewin, N. Y. Harper. 1951.
See Also :

b. The Man in Management, by Lynde C. Steckle Harper and Brothers, 1958.

91. Management, Principles and Practices, By : Dalten E. McFarland, The Macmillan Company, 1964.

92. Management in the Modern Organization, By : The Haimann and William G. Scott, Boston Houghton Mifflin Company, 1970 :

٩٣ ـ يرجع الى المادة رقم ٥١٧ من القانون المدنى الجديد

٩٤ ـ يرجع الى المادة رقم ٢٣ من القانون التجارى المصرى

٩٥ ـ يرجع الى المادة ٢٤ من القانون التجارى المصرى

٩٦ ـ يرجع الى المادة ٢٥ من القانون التجارى المصرى

٩٧ ـ يرجع الى المادة رقم ٢١ من القانون التجارى المصرى ، والمادة ٥١٩ من القانون المدنى المصرى .

٩٨ ـ يرجع الى المادة رقم ٥٢٧ من القانون المدنى المصرى

٩٩ ـ يرجع الى المادتين ٢٣ ، ٤٢ من القانون التجارى المصرى

١٠٠ ـ يرجع الى المادتين ٧٩ ، ٦٠ من القانون التجارى المصرى

١٠١ ـ يرجع الى صفحة ١٦٧ من كتاب « الشركات » للاستاذ الدكتور محمد كامل أمين ملش

١٠٢ ـ يرجع الى المادة رقم ٦٣ من القانون التجارى المصرى

١٠٣ ـ مادة ٧ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة

١٠٤ ـ معدلة بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٥٦

١٠٥ ـ المادة رقم ٣٢ من القانون التجارى المصرى

١٠٦ ـ يرجع مثلا الى القوانين رقم ١١٤ ، ١٩٨ لسنة ١٩٥٨ ، وكذلك الى القوانين رقم ٧ ، ٥٩ ، ١٤٩ لسنة ١٩٥٤ .

١٠٧ ـ نرجو الرجوع الى القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٦١ ، والقانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ ، القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٤ ومذكرته الايضاحية

١٠٨ ـ ينظر الى المادة ٧ من القانون والمعدلة بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٥٦

١٠٩ ـ يرجع الى المادة رقم ٥١ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .. ونرجو ملاحظة ان الجهاز المركزى للمحاسبات قد أصدر تعليمات فى مارس ١٩٦٦ الى الهيئات والمؤسسات العامة ، وما يتبعها من شركات وجمعيات ومنشآت بوجوب أمتناعها عن تعيين مراقبين غير حكوميين لمراجعة حساباتها عن السنة المالية

١٩٦٦/٦٥ ــ وذلك لأن القانون الخاص بتنظيم مراقبة حساباتها جعل هذا من اختصاص الجهاز .

١١٠ ــ يرجع الى الفقرة (ب) من البند (٥) من المادة ١٤ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٣

١١١ ــ يرجع الى المادة ١ ، ٢ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .

١١٢ ــ نظرا لما يشكله مثل هذا التصرف من خطر كبير على الاقتصاد القومى ، صدرت تشريعات تؤدى الى تدخل الدولة وتحكم الرقابة وعملية توزيع الأرباح

١١٣ ــ ترجع الى المادتين رقم ٦٣ ، ٦٤ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة ، كما ونوجه النظر الى القوانين الأخرى

١١٤ ــ ينظر المذكرة الايضاحية للقانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٤٥

١١٥ ــ نرجو الرجوع الى القرار الجمهورى بالقانون رقم ٩ لسنة ١٩٦٤ . والى الفقرة (ب) من البند (٥) من المادة ١٤ من القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤

١١٦ ــ يرجع الى المادة رقم ٦٧ من القانون رقم ٢٦ لسنة ٢٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاصة بالشركات المختلفة .

117. Ghino Valenti : Quoted from Economic Theory of Co-operation, By : Ivan V. Emelianoff, 1948, p. 18.

١١٨ ــ مادة رقم ٤٣ من القانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٥٦

١١٩ ــ يرجع الى قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٢٨ لسنة ١٩٥٨

120. Nationalized Industry and Public Ownership, By :
يرجع الى
William A. Robson-George Allen and Urwin Ltd., 1960, p. 28.

١٢١ — أتى بهذا التعريف الاستاذ الدكتور عبد السلام بدوى ، فى مؤلفه عن « الرقابة على المؤسسات العامة » .. النـــاشر مكتبة الانجلو المصرية عام ١٩٦٥ صفحة ١٥ .

وقد اورد المؤلف عديدا من التعريفات لكثير من الباحثين — نرجو الرجوع اليها فى صفحات ١٤ وما بعدها — منها مثلا تعريف بروفسور « فريدمان » أن المؤسسة العامة تتميز بأنها منظمة عامة ذات شخصية مستقلة ، تنشئها الدولة وتتملكها بدون وجود مساهمين آخرين ، ومسئولة أمام السلطة التشريعية عن طريق الوزير المختص ، وتدار عن طريق مجلس ادارة تعينه السلطة التنفيذية ، ولها حسابات مستقلة تسير وفقا لأساليب المشروعات الخاصة ، غير أنها تخضع للمحاسبة العامة — يرجع الى :

R. Ke'f Cohen, Nationalization in Britain. The End of a Dogma Second Edition, Macmillan and Co., Ltd., London, 1961, p. 308.

١٢٢ — يرجع الى البحث الخاص بالتنظيم الادارى للمشروعات العامة — مجلة العلوم الادارية السنة السادسة .. العدد الثانى ديسمبر سنة ١٩٦٤ — صفحة ٣٢٨ وما بعدها .

١٢٣ — أقر المؤتمر الوطنى للقوى الشعبية فى مايو سنة ١٩٦٢ ، الأهداف العامة لميثاق العمل الوطنى ، ويجوز اعادة النظر فى الميثاق كليا أو جزئيا بواسطة مؤتمر آخر للقوى الشعبية ، وقد اقر المؤتمر القومى العام الثانى فى دور انعقاده الأول فى ٢٣ يوليو ١٩٧١ برنامج العمل الوطنى المقدم من السيد الرئيس محمد أنور السادات ، واعتبر هذا البرنامج وثيقة من وثائق العمل الوطنى التى تضم الى الميثاق وبيان ٣٠ مارس .

١٢٤ — القانون رقم ٦٠ لسنة ١٩٦٣ بشأن المؤسسات العامة

١٢٥ — يرجع الى القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ — والى القانون رقم ٥٦ لسنة ١٩٦٤

١٢٦ — يرجع الى القانون رقم ٩ لسنة ١٩٦٠

١٢٧ — يرجع الى « الرقابة على المؤسسات العامة » تأليف الدكتور عبد السلام بدوى — الناشر : مكتبة الانجلو المصرية عام ١٩٦٥ — صفحة ٥٢١ وما بعدها .

موضوع تحليل «الوظائف والأعمال وتوصيفها ، وتقييمها ، وتقسيمها» صفحة ٤١١ وما بعدها .. يرجع في ذلك الى المراجع الآتية :

128. (A) Personnel Management, Walter Dill Scott, Revert C. Clotheier and William R. Spriegel, Mc Graw-Hill Book Co., Inc., 1954, p. 146-147.

128. (B) Retail Job Analysis and evaluation, N. Y. 1946. pp. 69-75

Job Evaluation, A Basis for Sound Wage Administration.

128. (C) Top Management Organization and Control, by Holden, Fish, Smith, Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1951.

129. See for example, Chris Argyris "The Individual and Organization : Some Problems of Nutual Adjustment", Administrative Science Quarterly, Vol., 2, No. 1, June, 1957.

Also : his book "Personality and Organization, Harper and Brothers, New York, 1957.

130. The Organization Man, by William H. Whyte, Simon and Schuster, Inc., N. Y. 1956.

131. See "Directors who do not Direct", by W. O. Doglas, "Harvard Law Review", Vol. 47, June 1934.

132. H. Maurer, "Board of Directors" Fortune Magazine Vol., 41, No. 5, May, 1950.

133. J. C. Baker, Directors and Their Functions (Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.

134. Administrative Behavior, by Hervert Simon, Macmillan, N.Y. 1950. See also :

a. American Institute of Management, The Corporate Director, Special Issue, 1951.

b. W. T. Blair, "Appraising the Board of Directors", Harvard Business Review, Vol., 28, January, 1950.

c. P. W. Dickson, Compensation and Duties of Corporate Directors. Studies in Business Policy, No. 16, N. Y. Industrial Conference Board, Inc., 1946.

135. What's a Good Administrator made of ? by Robert C. Hopper and Rovert E. Bills, School Executive, Vol., 74, No. 7, 1955.

136. The Principles and Practice of Management, E. F. L. Brech. and others.

137. The Principles and Practice of Management. E. F. L. Brech and Others, pp. 29-31.

138. The Fundamentals of Top Management, by R. C. Davis, N. Y. Harper and Brotheds, 1951.

139. Personality and Organization. by C. Argyris, N. Y. Harper. 1957.

١٤٠ ــ التكاليف الصناعية وادارة المصانع ، تأليف الاستاذ محمد كامل الحاروني ؛ الناشر دار المعارف بمصر ، الطبعة الخامسة ١٩٦٥ ، صفحات ٢٨ ــ ٣٣ .

141. The Need is Urgent to Make Leadership a Reality, by L. Urwic. (Tonoto : Manufacturing and Industrial Engineering), 1952.

142. The Practice of Management, by Peter F. Drucker, Harper and Row, Publishers, N. Y. 1954.

143. Management. Its Nature and Significance, by E. F. L Breck (London : Sir Isaac Pitman and Sons, 1952).

144. Organization of Industry, by A. Brown (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc., 1947).

145. Top-Management Organization and Control, by P. E. Holden, L. S. Fish, and H. L. Smith (N. Y. Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1951).

146. Streamlining Business Procedures, by R. F. Neuschel, N. Y. Mc Graw-Hill Book Company, 1950.

147. Controls in Industrial Research Organizations, by R. N. Anthony.

(Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953).

148. Product Line Policy, by Goel Dean, Journal of Business of the University of Chicago, Vol., p. 3, No. 4, October, 1950.

١٤٩ ـ البحث العلمى فى التجارة ، دراسة السوق ـ دكتور مصطفى حسنين زهير ـ ١٩٥٨ .

محتويات الكتاب

صفحة

الفصل الأول :

مدخل فى تطور الادارة العلمية

الادارة التقليدية ١١
تطور النشاط الاقتصادى والادارة العلمية ١٦
مصر والادارة العلمية ١٩
ظروف الادارة التقليدية ٢٣
حول نظرية الادارة ٢٦
فكرة الادارة ٢٦
تأخر نظرية الادارة ٣١
مفهوم النظرية ٣٤
المدارس الادارية ٣٧
مدرسة الادارة العلمية ٣٧
مدرسة بحوث العمليات ٤٤
المدرسة التجريبية ٤٧
مدرسة العلوم السلوكية ٤٩
مدرسة النظام الاجتماعى ٥٢
مدرسة نظرية اتخاذ القرار ٥٥
المدرسة الرياضية ٥٩
اسهام مديرى الأعمال فى نظرية الادارة ٦٢
أسئلة للمناقشة ٧٠

صفحة

الفصـــل الثانى :

نشـــأة الادارة العلمية

تطور الفـــكر الادارى ٧٥

هنرى فايول ٩٨

المبادىء الادارية عند فايول ١٠١

الواجبات الادارية للتنظيم ١١١

عناصر الادارة عند فايول ١١٣

تقسيم الوظائف عند فايول ١١٨

العلاقات الانسانية والتون مايو ١٢٢

تجارب التون مايو ١٢٦

اتجاه معارض للمدرسة الانسانية ١٢٨

هنرى لورنس جانت ١٣١

أســـئلة للمناقشـــة ١٣٤

الفصــل الثالث :

وظائف الادارة

عناصر الوظيفة الادارية ١٤٨

تعريف التنظيم ١٦٣

أساسيات عملية الرقابة ١٨٩

الحاجة الى التنسيق ١٩٦

مبادىء التنســيق ١٩٧

الأساليب الفنية للتنسيق ١٩٩

دعائم الوظائف الادارية ٢٠٥

صفحة

السلطة ٢٠٥
السلطة فى ادارة الأعمال ٢٠٧
المسئولية ٢١٢
شمول الوظائف الادارية ٢٢٠
وحدة طبيعة الادارة ٢٢٠
نظرية الادارة والجهود العلمية ٢٢٣
نظرية الادارة والادارة التعليمية ٢٢٥
محاولة نظرية مورت ٢٢٦
محاولة نظرية سيرز ٢٢٨
محاولات البرنامج التعاونى للادارة التعليمية ٢٣٠
هل الادارة علم •• أم فن •• أم مهنة ؟ ٢٣٢
هل الادارة علم •• أم فن ؟ ٢٣٢
هل الادارة مهنة ؟ ٢٤٠
حلاق القرية ومهنة الطب ٢٤٥
مهنة المحاسبة ٢٤٦
المدير •• والموسيقى « والمايسترو » ٢٤٧
الادارة والممارسين ٢٥٠
الممارسين وسبيل الادارة ٢٥٣
الادارة حتما فى طريق المهنة ٢٥٥
القدرة الادارية ووظائف المشروع ٢٥٩
وظيفة الانتاج ٢٦٢
الشراء ٢٦٤
البيع ٢٦٦

صفحة

الاعـــلان ٢٦٧
العلاقات العـامة ٢٦٨
التمـــويل ٢٧٠
التـــأمين ٢٧١
الاحصاء والمحاسبة ٢٧٣
أســـئلة للمناقشـــة ٢٧٩

الفصـــل الرابع :

التنظيم العلمى للمشروعات

تعقد وتعدد وجهات النظر بالنسبة للتنظيم ٢٨٦
المدرسة الكلاسيكية ٢٨٨
المدرسة الطبيعية ٢٨٩
مدرســة النظم ٢٩٠
ما هو التنظيم ٢٩١
أولا ــ مبدأ وحدة الهدف ٢٩٧
الأهداف العامة ٢٩٩
النتائج التنظيمية ٣٠٠
الأهـداف المالية ٣٠٠
الأساليب التنظيمية لتحقيق هذه الأهداف ٣٠١
أهداف البـيع ٣٠١
النتائج التنظيمية ٣٠١
أهداف العلاقات العامة ٣٠٢
التأثير التنظيمى ٣٠٢

صفحة

أهداف الانتاج ٣٠٢
النتائج التنظيمية ٣٠٣
ثانيا ــ وضع السياسات ٣٠٥
الفرق بين السياسات والقواعد ٣٠٩
الفرق بين السياسة والاجراءات ٣١٠
الفرق بين السياسة والاستراتيجية ٣١٥
ثالثا ــ وحدة القيادة ٣٢٢
مفهوم القيـادة ٣٢٣
لماذا وحدة القيادة .. وليس وحدة الرئاسة ٣٢٧
مفهوم الرئاسـة ٣٢٧
مفهوم القيادة ٣٣٠
الآراء الفكرية حول مفهوم القيادة ٣٣٤
اوردواى تيـد ٣٣٥
تشستر بارنارد ٣٣٦
اوروين هـ. شل ٣٣٦
أنواع القيـادة ٣٤٦
القيادة المستبدة ٣٤٦
القيادة الديمقراطية ٣٤٨
القيادة الفوضوية ٣٤٨
أداء العمل والقيادة ٣٥٠
نطاق الاشـراف ٣٥٤
تعريف نطاق الاشـراف ٣٥٦
أنواع علاقات الرئيس بالمرؤوس ٣٥٨

صفحة

علاقات فردية مباشرة ٣٥٨
علاقات جماعية مباشرة ٣٥٨
المراحل والمستويات ونطاق الاشراف ٣٦٢
نطاق الاشراف ووحدة القيادة ٣٦٨
رابعا ـ تحديد الشكل القانونى للتنظيم ٣٧٠
تعريف الجمعية التعاونية ٣٩٦
الجمعيات المشتركة ٤٠١
المشروعات العامة ٤٠٢
النظام القانونى للمشروعات العامة ٤٠٣
القطاعات الاقتصادية التى تتولاها المشروعات العامة ... ٤٠٥
مزايا المشروعات العامة ٤٠٦
مشكلات المشروعات العامة ٤١٠
خامسا ـ تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها،وتقييمها،وتقسيمها ٤١١
مدى استعمال التجمعات القليلة العدد ٤١٢
التقسيم على أساس وظائف المشروع ٤١٣
الطريقة التصنيفية ٤١٥
طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها ... ٤١٦
طريقة التقدير بالعوامل المقارنة ٤١٧
أمثلة للتقسيم على الأساس الوظيفى الرئيسى ٤٢٠
مثال للتقسيم الوظيفى الرئيسى فى منشأة صناعية ٤٢٠
مثال لتقسيم وظيفى رئيسى لمتجر من متاجر الأقسام ٤٢٢
مثال لتقسيم وظيفى رئيسى لنشاط منشأة للاتجار بالجملة ٤٢٣

صفحة

مثال لتقسيم وظيفى رئيسى لنشاط منشأة خدمات
(شركة خطوط جوية) ٤٢٤
خطة التقسيم على أساس الانتاج ٤٢٨
خطة التقسيم الجغرافى ٤٢٩
خطة التقسيم حسب العملاء ٤٣٢
مشكلة تحديد النشاط ٤٣٥
أهمية تحليل الوظائف والأعمال •• وتوصيفها •• وتقييمها ••
وتقسيمها ٤٣٨
سادسا ــ اعتبارات ضرورية لتحقيق التنظيم الفعال ٤٤٦
الهيكل التنظيمى ٤٤٧
طبيعة الهيكل التنظيمى ٤٤٩
الهيكل التنظيمى فى بعض الشركات الأمريكية ٤٥٢
وجهة نظر انتقادية للهيكل التنظيمى ٤٥٣
الادارة العليا ٤٥٧
مجلس الادارة ٤٥٧
وظائف مجلس الادارة ٤٥٨
تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الادارة ٤٦٦
الصفات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الادارة ٤٧٠
تكوين مجلس الادارة ٤٧٧
الادارة التنفيذية وشبكة علاقات العمل ٤٨٠
ادارة عامة يقع عبؤها على رئيس تنفيذى ٤٨٢
ادارة عامة يقع عبؤها على رئيس تنفيذى يعاونه مجلس من
رؤساء الأقسام ٤٨٤
ادارة عامة يقع عبؤها على مجموعة من أعضاء مجلس الادارة ٤٨٦

صفحة

ادارة عامة يقع عبؤها على عاتق مجلس الادارة بأجمعه ... ٤٨٩
وظيفة ادارة الأقسام ٤٩٠
بعض عوامل نجاح ادارة الأقسام ٤٩٢
أهمية القدرة على اتخاذ القرارات ٤٩٧
ما هو القـرار ؟ ٤٩٩
الفرق بين اتخاذ القرار •• والتعليمات ٥٠٥
الفرق بين التعليمات •• والأمر ٥٠٨
الأمر وأسـاليبه ٥٠٩
الأوامر •• وطبيعة العلاقات والسلطات ٥١٢
أنواع العلاقات فى التنظيم ٥١٣
العلاقات التنفيذية المباشرة ٥١٧
العلاقة بين المستويات الادارية الواحدة ٥١٧
العلاقة الوظيفية ٥١٧
العلاقات الفنيـة ٥١٨
تنظيم اللجان ٥١٩
حاجة اللجان الى هيئة مساعدة ٥٢١
نطاق عمـل اللجان ٥٢٠
تحديد الوظائف والمسئوليات تحديدا واضحا ٥٢٢
حسن اختيار الأعضاء ٥٢٣
العمـل السريع الحاسم ٥٢٤
اللجان العـامة ٥٢٥
لجنة التنسـيق ٥٢٥
لجنة المهايا والأجور ٥٢٧

صفحة

لجنة المخصصات ٥٢٨
لجان الانتـاج ٥٣١
لجنة الأفراد (الموظفين) ٥٣٢
لجنة المعاشـات ٥٣٤
اللجان الخاصـة ٥٣٥
انتشـار استخدام اللجان ٥٣٦
التنظيم غير الرسمى ٥٣٨
العلاقة بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ٥٤٠
التنظيم المـادى ٥٤٤
تصميم ادارات المصنع ٥٤٤
أدوات التنظيم وأساليبه ٥٥١
السـجلات ٥٥١
التقـارير ٥٥٢
الخرائط التنظيمية ٥٥٣
الدلائل التنظيمية ٥٥٥
بيانات السياسات الادارية ٥٥٦
المبادىء الرئيسية للتنظيم ٥٥٧
مبدأ الاسـتمرار ٥٦١
مبدأ تيسير مهام القيادة ٥٦١
استخدام وسائل فعالة للرقابة ٥٦٣
متطلبات النظام الرقابى السليم ٥٦٥
طبيعة النشاط واحتياجاته ٥٦٦
سرعة كشف الانحرافات ٥٦٦

صفحة

مرونة نظام الرقابة ٥٦٧
ينبغى أن تعكس الرقابة الشكل التنظيمى ٥٦٧
الرقابة ينبغى أن تكون اقتصادية ٥٦٨
يجب أن تكون الرقابة قابلة للفهم ٥٦٨
يجب أن تتضمن الرقابة اجراء التصحيح ٥٦٩
معايير استراتيجية الرقابة ٥٦٩
اختيار نقاط لتحقيق استراتيجية الرقابة ٥٧٠
أنواع المعايير الاستراتيجية ٥٧٢
الميزانية كأداة للرقابة ٥٧٥
الهدف من الميزانية التخطيطية ٥٧٦
أنواع الميزانيات ٥٧٧
ميزانيات الايرادات والمصروفات ٥٧٧
الميزانية الانتاجية ، والمادية وتخصيص المساحات المكانية
والزمنيـــة ٥٧٧
ميزانيات المصروف الرأسمالى ٥٧٨
الميزانيات النقـدية ٥٧٩
ميزانيات المراكز المالية ٥٨٠
الميزانيات المرنة ٥٨٢
الرقابة على الهيكل التنظيمى ٥٨٥
مقارنة التنظيم الحالى بالمثالى ٥٨٦
دليل التنظيم كأداة للرقابة ٥٨٧
مراجعة واقرار التغييرات التنظيمية ٥٨٧
الرقابة على الســياسات ٥٩٠

صفحة

توصيل مفاهيم السياسات ٥٩١
اكتشاف أخطاء السياسات ٥٩٢
الرقابة على السياسة ٥٩٣
الرقابة على الاجراءات ٥٩٥
بعض مشكلات الاجراءات ٥٩٧
الرقابة على الأفراد ٦٠٠
الحاجة الى الرقابة ٦٠٠
الأساليب الفنية للرقابة ٦٠٤
الرقابة على العلاقات الخارجية ٦٠٦
الرقابة على العلاقات مع مصادر الشراء ٦٠٧
الرقابة على العلاقات مع العملاء ٦٠٨
الرقابة على العلاقات مع الهيئات الحكومية ٦٠٩
الرقابة على العلاقات التى لا تتصل بالعمل ٦١٠
أنواع أخرى من الرقابة ٦١٣
الرقابة على البحوث والتنمية ٦١٣
الرقابة على خط الانتاج ٦١٥
الرقابة بالاستثناء ٦١٦
كلمة أخيرة ٦٢٠
أسئلة لمناقشة ٦٢١